



BACHELORARBEIT

Frau
Julia Wolf

**Honorarermittlung für
Leistungen des Facility
Management Consulting
nach AHO**

Mittweida, 2014

BACHELORARBEIT

Honorarermittlung für Leistungen des Facility Management Consulting nach AHO

Autor:

Frau

Julia Wolf

Studiengang:

**Immobilienmanagement & Facilities
Management**

Seminargruppe:

FM 11 w1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr.-Ing. Jörg Mehlis

Zweitprüfer:

Dipl.-Ing. Thomas Kilian

Einreichung:

Mittweida, 22. August. 2014

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2014

BACHELORTHESIS

Determination of fees for the Facility Management Consulting according to the AHO guidelines

author:

Ms.

Julia Wolf

course of studies:

**Real Estate Management & Facilities
Management**

seminar group:

FM 11 w1-B

first examiner:

Prof. Dr.-Ing. Jörg Mehlis

second examiner:

Dipl.-Ing. Thomas Kilian

submission:

Mittweida, 22. August. 2014

defence/ evaluation:

Mittweida, 2014

Bibliografische Beschreibung:

Wolf, Julia:

Honorarermittlung für Leistungen des Facility Management Consulting nach AHO. - 2014. - 7, 46, 9

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Maschinenbau, Bachelorarbeit, 2014

Referat:

Nach Definition notwendiger Fachbegriffe, wird die bisherige Vorgehensweise hinsichtlich der Honorarermittlung von Leistungen des Facility Management Consulting beschrieben. Im Anschluss erfolgen Verbesserungsvorschläge anhand der Ausarbeitung eines Honorierungsmodells/-tools.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Methodische Vorgehensweise.....	3
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Facility Management	5
2.2 Vorteilhaftigkeit des Facility Management bei Gebäuden	7
2.3 Facility Management Consulting.....	8
2.4 Eingliederung des Facility Management Consulting in den Facility Management-Prozess	9
3 Facility Management Consulting nach AHO.....	11
3.1 Aufgabengebiet der AHO	11
3.2 Phasen des Facility Management Consulting nach AHO.....	11
3.2.1 Phase 1-Basiskonzept.....	12
3.2.2 Phase 2-Umsetzungskonzept.....	13
3.2.3 Phase 3-Projektumsetzung	14
3.2.4 Phase 4-Umsetzungscontrolling	15
3.3 Basiskonzept am Beispiel der öffentlichen Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz.....	16
3.4 Ausblick auf das Umsetzungskonzept am Beispiel der öffentlichen Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz	21
4 Honorierung von Leistungen des FMC.....	22
4.1 Honorarermittlung nach HOAI	22
4.2 Honorarermittlung nach AHO	23
4.3 Idee der Einführung eines Honorierungsmodells/-tools.....	25

5	Entwicklung eines Honorierungsmodells/-tools.....	27
5.1	Honorierungsmodell für Leistungen des FMC	27
5.2	Kalkulationstool für Leistungen des FMC	30
5.2.1	Kalkulationstool-Basiskonzept.....	32
5.2.2	Kalkulationstool-Umsetzungskonzept.....	35
5.3	Anwendung des Kalkulationstool-Basiskonzept am Beispiel unterschiedlicher Unternehmen	38
5.3.1	Unternehmen A-Honorarermittlung anhand Kalkulationstool.....	39
5.3.2	Unternehmen A-Honorarermittlung pro Manntage.....	39
5.3.3	Unternehmen B.....	40
5.3.4	Unternehmen C.....	40
6	Honorarermittlung anderer EU-Staaten.....	42
6.1	Honorarermittlung Österreich	42
6.2	Honorarermittlung Schweiz	43
6.3	Positive Aspekte und Kritik-Lösungsansätze für den deutschen Markt.....	44
7	Fazit	46
Literatur		49
Anlagen		51
Anlagen, Teil 1		I
Anlagen, Teil 2		III
Anlagen, Teil 3		V
Selbstständigkeitserklärung		

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Facility Management Modell nach DIN 15221	6
Abbildung 2: Der Gebäudelebenszyklus.....	7
Abbildung 3: Verteilung der Gebäudekosten	9
Abbildung 4: Projektphasen des Facility Management Consulting nach AHO.....	12
Abbildung 5: Organigramm der öffentlichen Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz.....	17
Abbildung 6: Ansatz der neuen Verwaltungsstruktur Oranienbaum-Wörlitz	19
Abbildung 7: Zweiter Ansatz der neuen Verwaltungsstruktur Oranienbaum-Wörlitz.....	20
Abbildung 8: Honorartafel entsprechend § 206 (1) AHO.....	23
Abbildung 9: Zeithonorare entsprechend AHO	25
Abbildung 10: Honorierungsmodell des Facility Management Consulting.....	28
Abbildung 11: Berechnung des durchschnittlichen Zeitaufwandes laut SIA	44
Abbildung 12: Verbindlichkeiten der Honorarordnungen innerhalb der EU	45
Abbildung 13: Honorartafel für Beispiel Honorarberechnung nach HOAI.....	A-I
Abbildung 14: Beispiel Honorarberechnung nach HOAI	A-II

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Honorarzonen nach §203 AHO	30
Tabelle 2: Honorartafel zur Bestimmung des Grundhonorars.....	32
Tabelle 3: Kalkulationstool-Basiskonzept Teil A	33
Tabelle 4: Kalkulationstool-Basiskonzept Teil B	33
Tabelle 5: Kalkulationstool-Basiskonzept Teil C	34
Tabelle 6: Kalkulationstool-Basiskonzept Teil D	34
Tabelle 7: Kalkulationstool-Basiskonzept Teil E	35
Tabelle 8: Kalkulationstool-Basiskonzept Gesamtübersicht	35
Tabelle 9: Kalkulationstool-Umsetzungskonzept Teil A	36
Tabelle 10: Kalkulationstool-Umsetzungskonzept Teil B	36
Tabelle 11: Kalkulationstool-Umsetzungskonzept Teil C	37
Tabelle 12: Kalkulationstool-Umsetzungskonzept Teil D	37
Tabelle 13: Kalkulationstool-Umsetzungskonzept Teil E	38
Tabelle 14: Kalkulationstool-Umsetzungskonzept Gesamt.....	38
Tabelle 15: Kalkulationstool-Basiskonzept	A-III
Tabelle 16: Kalkulationstool-Umsetzungskonzept	A-IV
Tabelle 17: Kalkulationstool-Basiskonzept Unternehmen A	A-V
Tabelle 18: Kalkulationstool-Basiskonzept Unternehmen B	A-VI
Tabelle 19: Kalkulationstool-Basiskonzept Unternehmen C	A-VII

Abkürzungsverzeichnis

AHO	Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V.
BGF	Bruttogrundfläche
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
EU	Europäische Union
FMC	Facility Management Consulting
GEFMA	German Facility Management Association
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
IT	Informationstechnik
LHO	Leistungs- und Honorarordnung
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
UBIT	Fachverband für Unternehmensberatung und Informationstechnologie der Wirtschaftskammer Österreich
VBI	Verband Beratender Ingenieure
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
VOL	Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen

1 Einleitung

Angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Situation am Markt, besonders nach den Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise Anfang des 21. Jahrhunderts, wird zunehmend sichtbar, welche Bedeutung hinter der substantiellen, aber vor allem auch der nachhaltigen Stärkung der Immobilienbranche steckt. Aufgrund der finanziellen Unsicherheit, sehen immer mehr Menschen die Investition in Immobilien als eine sichere Art der Geldanlage an. Dies führt mit sich, dass die Immobilienpreise gegenwärtig förmlich explodieren und während die Nachfrage stetig weiter ansteigt, sind besonders in Großstädten kaum noch passende Angebote zu finden.¹ Geprägt durch die finanziellen Ängste vieler Marktteilnehmer, schreitet die derzeitige Wirtschaftslage förmlich nach flexibel nutzbaren sowie ökologisch und wirtschaftlich perfektionierten Immobilien. In diesem Zusammenhang wird eine Optimierung der Gebäudebewirtschaftung vorausgesetzt, denn eine solche Investition ist erst dann wirklich lohnenswert, wenn sich die Immobilie über einen möglichst langen Zeitraum ohne weitere vermeidbare Ausgaben betreiben lässt. In Folge der korrelierenden Entwicklungen und noch bevorstehenden Herausforderungen sowohl für private Investoren als auch Investoren der öffentlichen Hand steigt daher zunehmend die Notwendigkeit eines funktionierenden Facility Management und damit einhergehend eines umfassenden Facility Management Consulting (FMC).

1.1 Problemstellung

Nach genauerer Auseinandersetzung mit dem Begriff des Facility Management, wird kurzerhand deutlich, dass es sich vergleichsweise um eine noch sehr junge Management-Methodik handelt. Dies kann einerseits positive, aber auch negative Aspekte mit sich führen. Denn so lässt das Facility Management zwar einen großen Spielraum für Eigeninitiative, doch erschwert es einem auch oft dessen Anwendung, aufgrund noch fehlender Erfahrungswerte. Darauf aufbauend ist auch das Facility Management Consulting hinsichtlich seiner Anwendung noch keine voll ausgereifte Methodik. So offen-

¹ Vgl. [Immo-Hauskauf-2014]

bart dieses vor allem im Rahmen der Honorarermittlung erbrachter Leistungen noch eine Menge Handlungsspielraum. In der Regel werden zur Gewährleistung einer leistungsgerechten Vergabe für Planungsleistungen innerhalb des Immobiliensektors die bundesweit einheitlichen Vergütungsregeln der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) zugrunde gelegt. Beratungsleistungen, wie die des Facility Management Consulting, welche das Betreiben eines Objektes nach Baufertigstellung beschreiben, werden laut HOAI jedoch nicht mit berücksichtigt. Aus diesem Grund entstanden unter Zusammenarbeit des Verbandes Beratender Ingenieure (VBI) und dem Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V. (AHO) geeignete Untersuchungen zum Leistungsbild und zur Honorierung des Facility Management Consulting in der Schriftenreihe der AHO. Diese sollen dem Nutzer als unverbindliche Honorierungsempfehlung und Praxishilfe dienen. Anhand dieser Ausarbeitung gestaltet sich die Honorierung der Leistungen als eine Art Pauschalvergütung basierend auf der Bruttogrundfläche (BGF) nach DIN 277² des zu betrachtenden Immobilienbestandes. Grundsätzlich ist die Vorgehensweise, die erbrachten Leistungen gänzlich anhand der Verfügbaren BGF zu bemessen, nur schwer nachvollziehbar, denn nicht immer kann die Größe der zu betrachtenden Fläche mit dem Stand des notwendigen Aufwands und der somit entsprechenden Vergütung gleichgesetzt werden. In Folge dessen bietet die Schriftenreihe der AHO erste sinnvolle Ansätze, welche aber noch erweiterbar sind. Darauf aufbauend soll das Hauptaugenmerk dieser Arbeit darauf liegen, die noch sehr theoriebelastete Vorgehensweise hinsichtlich der Vergütung von Facility Management Consulting-Leistungen genauer zu analysieren und diese anhand der Ausarbeitung entsprechender Vorgaben für den zukünftigen Anwender zu vereinfachen. Die Ausarbeitungen dieser Arbeit werden sich dabei an dem Spezialfall einer öffentlichen Verwaltung orientieren. Da diese oft größere Dimensionen eines Immobilienbestandes bewirtschaften als Privatunternehmen, zeigen sich in diesem Fall deutlich die Anforderungen, die hinter einer nachhaltigen Bewirtschaftung und einem funktionierenden Facility Management stecken.

1.2 Zielsetzung

Ausgehend von dem bisherigen Stellenwert der Leistungen des Facility Management Consulting, soll es Ziel dieser Arbeit sein, die eigentliche Bedeutung der Beratungsleistungen näher zu bringen. In Bezug auf die aktuelle Wirtschaftssituation ist die strate-

² DIN 277 - Grundflächen und Rauminhalte von Bauwerken im Hochbau

gisch sinnvolle Positionierung gebäudebezogener Facility Management-Dienstleistungen vor allem innerhalb eines jeden Unternehmens, das über einen gewissen Immobilienbestand verfügt, von großer Bedeutung. Denn für eine langfristige Ertragssteigerung, als auch Werterhaltung des Immobilienbestandes, ist die Gestaltung einer transparenten und beweglichen Organisation des Facility Management unabdingbar. Speziell Unternehmen, deren Kerngeschäft sich nicht im Bereich des Immobiliensektors bewegt, fällt dies oft sehr schwer. Erfahrungen zufolge hat sich in diesem Fall eine externe und somit unabhängige Beratungshilfe hinsichtlich der Neuintegration, beziehungsweise der Festigung eines bereits vorhandenen Facility Management als besonders effektiv erwiesen. Darauf basierend gilt das Facility Management Consulting in der modernen Gesellschaft zunehmend als bedeutende Management-Methodik, obwohl dessen Leistungen noch nicht in dem Maße in der Öffentlichkeit integriert wurden, wie es eigentlich notwendig wäre. Diesem Standpunkt soll entgegenwirkt werden, indem durch eine Optimierung der Honorarermittlung für Facility Management Consulting-Leistungen der entsprechende Grundstein gelegt wird, um die Anwendung solcher Leistungen sowohl für den Dienstleister, als auch den Nutzer erheblich zu vereinfachen.

1.3 Methodische Vorgehensweise

Bezüglich der methodischen Vorgehensweise untergliedert sich diese Arbeit sinngemäß in einen theoretischen und einen praxisbezogenen Teil. Dabei sollen zunächst einleitend theoretische Grundlagen übermittelt werden, indem die allgemeine Eingliederung von Facility Management Consulting-Leistungen in den gesamten Facility Management-Prozess erfolgt. In Bezug auf die Honorarermittlung werden anschließend die gesetzesmäßigen Vorgaben nach AHO und HOAI durchleuchtet, um Vor- beziehungsweise Nachteile aufzuzeigen. Unter Abgrenzung erfolgt überdies die Betrachtung der Vorgehensweise anderer europäischer-Staaten, um daraus eventuelle Nachahmungsschlüsse zu ziehen. Der praxisbezogene Teil beinhaltet erste Erfahrungen hinsichtlich der realen Anwendung der Beratungsleistungen des Facility Management Consulting am Beispiel der öffentlichen Verwaltung der Stadt Oranienbaum-Wörlitz in Sachsen-Anhalt, welche im Vorfeld innerhalb eines dreimonatigen Praktikums erworben wurden. Die erlangten Erfahrungswerte sollen in den Verlauf dieser Arbeit integriert werden, indem anhand der öffentlichen Verwaltung beispielhaft die Notwendigkeit der Dienstleistung sowie dessen möglicher Anwendungsablauf in Ansätzen beschrie-

ben wird. Zudem soll an eben diesem Beispiel die Vorteilhaftigkeit der Optimierung der Honorarermittlung der Leistungen dargestellt werden, um dessen Notwendigkeit zu unterstreichen. Darauf aufbauend kommt es zur praktischen Ausarbeitung eines Honorierungsmodells sowie eines Kalkulationstools, welche als Wegweiser für die zukünftigen Anwender dienen soll.

2 Theoretische Grundlagen

Da für die Begriffe des Facility Management und Facility Management Consulting keine einheitlichen Definitionen festgesetzt wurden, folgt zunächst die Erläuterung dieser Grundlagen in Hinblick auf deren Vorteilhaftigkeit sowie der Eingliederung deren Bedeutungen in den gesamten Prozess des Gebäudelebenszyklus.

2.1 Facility Management

„Tätigkeiten, die der Begriff Facility Management umschreibt, gibt es schon fast so lange, wie es Unternehmen und die dazugehörige Infrastruktur gibt.“³

Bezugnehmend auf das oben genannte Zitat von Lochmann/Köllgen fand das heutige Facility Management seinen Ursprung bereits in den fünfziger Jahren in den Vereinigten Staaten von Amerika. Dort entstammte es aus der US-Amerikanischen Bürokratie mit dem Ziel, Produktivitätserhöhungen innerhalb der Betriebsführung zu schaffen.⁴ Seit diesem Zeitpunkt entstanden weltweit unzählige Begriffsumschreibungen, die die Gesamtheit des Facility Management zu erklären versuchten. Bis heute gibt es dabei keine allgemeingültige Definition für den Begriff des Facility Management, da es aufgrund der vielfältigen historischen und kulturellen Umstände der Länder unterschiedlich großen Zuspruch erhielt. So definiert beispielsweise die German Facility Management Association (GEFMA)⁵ das Facility Management als eine Managementdisziplin, welche die notwendigen Unterstützungsprozesse des Kerngeschäfts eines Unternehmens vereint und dabei stets Aspekte wie Arbeitsplatzgestaltung, Werterhalt und Kapitalrentabilität im Fokus behält.⁶ Eine umfassendere Erläuterung des Begriffs Facility Management liefert die Grundlagennorm DIN 15221.⁷ Demnach umfasst das Facility Management die Gesamtheit aller Pro-

³ Zit. n. [Lochmann-Köllgen-1998], S.23

⁴ Vgl. [GEFMA-FM-2014]

⁵ GEFMA=Entscheider und wichtiger Ansprechpartner für FM, unterstützt Öffentlichkeitsarbeit des FM

⁶ Vgl. [GEFMA-Def-2014]

⁷ DIN 15221- Facility Management-Begriffe

zesse, die der Unterstützung der Primärprozesse einer Organisation dienen, auf strategischer, taktischer und operativer Ebene.⁸ (Siehe Abbildung 1). Hierbei werden Bedarf und Angebot unter Berücksichtigung der verschiedenen Managementebenen und deren Wechselwirkungen gegenübergestellt.⁹

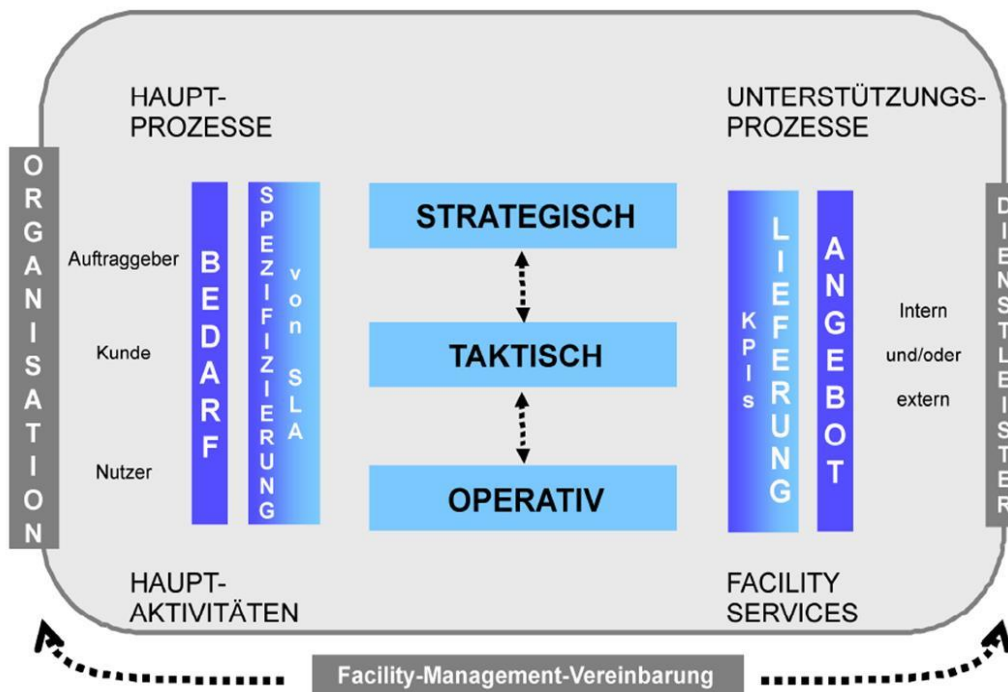


Abbildung 1: Das Facility Management Modell nach DIN 15221¹⁰

Auf dem Weg einer geeigneten Begriffsfindung ist es besonders wichtig, stets zwischen dem Facility Management und dem Facility Management in der Immobilienwirtschaft zu unterscheiden.¹¹ Demzufolge bildet das Facility Management bei dem zielgerechten Umgang mit Immobilien samt seiner Anlagen stets einen ganzheitlichen Rahmen, welcher unter effizientem und effektivem Einsatz der vorhandenen Ressourcen zur entsprechenden Bedarfserfüllung führt. Unter Anwendung einer Reihe technischer, infrastruktureller sowie kaufmännischer Sekundärprozesse wird die Immobilie somit funktionsfähig sowie anpassungsfähig an wechselnde organisatorische Bedürfnisse gehalten.¹² Aufgrund dieser Tatsachen beschreibt das Facility Management einen umfassenden Prozess, welcher

⁸ Vgl. [fmc-consult-2012], S.27

⁹ Vgl. [DIN 15221-2005], S.4

¹⁰ Vgl. [DIN 15221-2005], S.4

sich über den gesamten Gebäudelebenszyklus (Siehe Abbildung 2) hinweg ausbreitet.

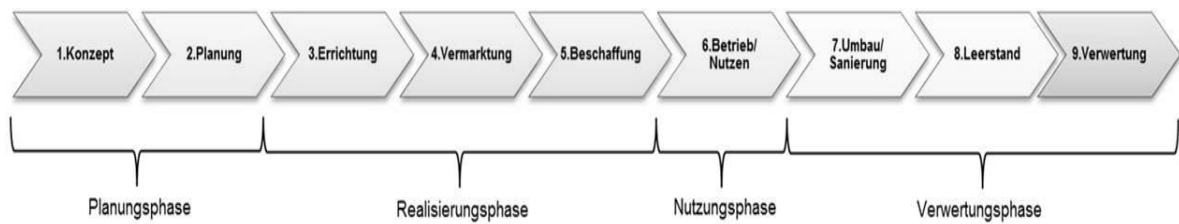


Abbildung 2: Der Gebäudelebenszyklus¹³

Das heißt, die Dienstleistungen des Facility Management erstrecken sich von der Planungs- und Realisierungsphase, über die Nutzungsphase bis hin zur Verwertungsphase eines Gebäudes und haben auch enormen Einfluss auf diese. Wenn man sich beispielhaft den Prozess Umbau/Sanierung (Zu sehen unter 7. in Abbildung 2) aus dem Lebenszyklus herausgreift und genauer betrachtet, so stellt man fest, dass sich diesem Teilprozess viele kleinere Dienstleistungsprozesse unterordnen. Hierzu gehören unter anderem die Planung des ganzen Vorhabens, die tatsächlichen Dienstleistungen, wie Trockenbau- oder Malerarbeiten, bis hin zur Finanzierung des Umbaus. Darüber hinaus ist es ein Prozess, welcher sich während der gesamten Gebäudelebensdauer immer erneut wiederholen kann, wobei die dazugehörigen Dienstleistungen immer wieder von vorn kontrolliert und gelenkt werden müssen, um am Ende das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Dieser Sachverhalt, als minimaler Teil des gesamten Facility Management, verdeutlicht den enormen Umfang und die Komplexität des Gesamtprozesses.

2.2 Vorteilhaftigkeit des Facility Management bei Gebäuden

Oft lässt sich die Notwendigkeit eines Facility Management nicht vollständig nachvollziehen, denn erfahrungsgemäß kam man auch jahrelang ohne zurecht. Doch bietet die Management-Methodik in seiner Anwendung eine ganze Reihe an Vorteilen, wodurch sie heutzutage kaum noch wegzudenken ist. So wird beispielsweise die Integration wichtiger Gebäudedienstleistungsprozesse, hierunter zählen unter anderem Reinigung und Instandhaltung, aber auch die Kommunikation innerhalb des Unternehmens durch die stra-

¹¹ Vgl. [fmc-consult-2012], S.27

¹² Vgl. [Kahlen-2001], S. 37

¹³ Eigene Darstellung in Anlehnung an die Phasen der HOAI

tegische Lenkweise des Facility Management enorm gefördert.¹⁴ Darüber hinaus können durch eine ganzheitliche Optimierung der Prozesse die Nutzungsqualitäten der Immobilie und somit deren gesamter Vermögenswert langfristig erhalten und sogar gesteigert werden. Des Weiteren wird innerhalb des Unternehmens eine Kostentransparenz erzeugt und es erfolgt eine striktere Kontrolle der einzelnen Leistungen. In Folge dessen lassen sich die verfügbaren Ressourcen wesentlich effektiver und ökologisch nutzen, wodurch es auf langer Sicht zu einer erheblichen Senkung der laufenden Bewirtschaftungskosten kommt. Das bedeutet, dass alle Regelkosten, die sich aus der laufenden Inbetriebnahme der Immobilie ergeben, hierunter fallen Abschreibungen, Betriebskosten, Kosten für Instandhaltung, Verwaltungskosten und die Mietausfallwagnis, unter Anwendung des Facility Management in Zukunft optimiert werden können.¹⁵ Dies verdeutlicht sinnbildlich, dass das Facility Management die Verbindung zwischen „Vergangenheit“, „Gegenwart“ und „Zukunft“ unterstützt.¹⁶

2.3 Facility Management Consulting

Grundlegend wird unter dem Begriff des Facility Management Consulting nichts anderes verstanden, als eine Leistung, die dem Auftraggeber bei dem Neuaufbau beziehungsweise der Modifikation eines bereits bestehenden Facility Management unabhängig beraten soll.¹⁷ In anderen Worten soll es zu einer strategischen Positionierung des Facility Management im Unternehmen kommen, was Grundvoraussetzung für einen professionellen Betrieb von Neu- als auch Bestandsbauten ist. Hierbei wird immer das Ziel einer langfristigen Ertragssteigerung sowie des Werterhalts der Immobilie vor Augen behalten. Unter der Integration langjähriger Erfahrung in den Bereichen Planung, Bau und Betrieb kommt es unter Anwendung klassischer Methoden der Unternehmensberatung zu einer genauen Analyse des Ist-Zustandes, um daraus einen entsprechenden Handlungsbedarf aufzeigen zu können.¹⁸ Erstrebt werden dabei die Erarbeitung langfristig anwendbarer Facility Management-Strategien und das Schaffen einer Informationsbasis, um möglichst viele Vorteile aus dem Gesamtvorhaben heraus zu schlagen.

¹⁴ [DIN 15221-2005], S. 11

¹⁵ Vgl. [Immo-Wissen-2014]

¹⁶ Vgl. [DIN 15221-2005], S.11

¹⁷ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.5

¹⁸ Vgl. [facility-consult-2014]

2.4 Eingliederung des Facility Management Consulting in den Facility Management-Prozess

Mit einer durchschnittlichen Lebensdauer innerhalb einer Spanne von rund 60-100 Jahren zeigt sich deutlich, dass der Lebenszyklus von Gebäuden weit die Bandbreite anderer Produktlebenszyklen überspannt.¹⁹ Diese Tatsache unterstreicht zunehmend die Wichtigkeit einer optimalen Bewirtschaftung über die gesamte Gebäudelebensdauer hinweg, denn hingegen aller Erwartungen belaufen sich rund 85% der an Gebäuden anfallenden Kosten (Siehe Abbildung 3), neben den Investitions- und Baukosten auf den laufenden Betrieb.²⁰

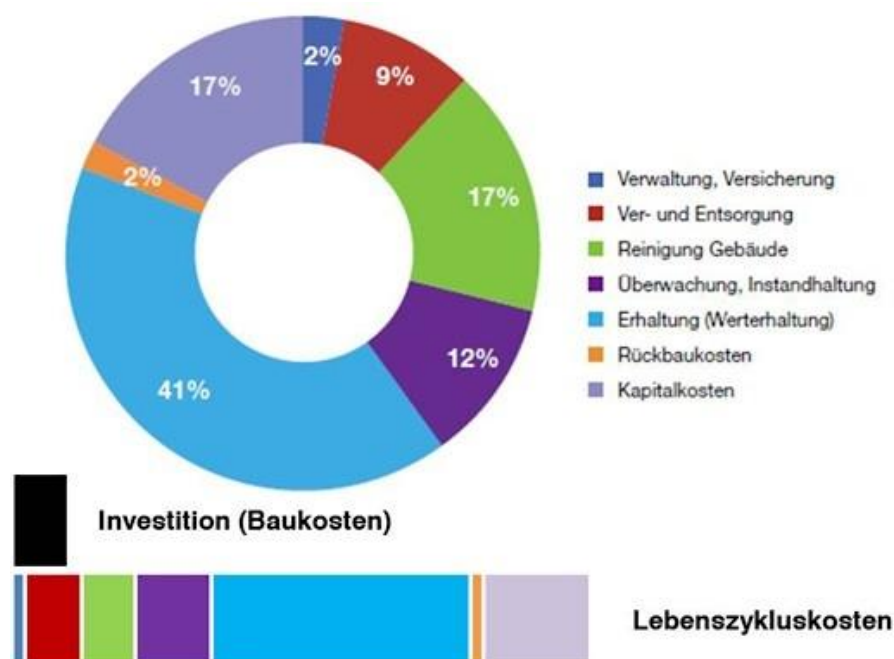


Abbildung 3: Verteilung der Gebäudekosten²¹

So werden erfahrungsgemäß bereits kurze Zeit nach Fertigstellung eines Neubaus erneute Umbaumaßnahmen an der Immobilie fällig, um eventuelle Planungsfehler auszubessern. Hingegen der meisten Vermutungen lässt sich jedoch die Höhe der auf den Eigentümer zukommenden Nutzungskosten bereits während der Planungs- und Realisierungsphase bestimmen. Darauf aufbauend lassen sich unter Berücksichtigung der Facility Ma-

¹⁹ Vgl. [Architektur-2014]

²⁰ Vgl. [Gudat-2014]

²¹ Vgl. [Stadt-Zürich-2014]

nagement-Prinzipien und einer strategischen Vorausplanung der Gebäudebewirtschaftungsprozesse, bereits im Laufe der Konzeption und Planung eines Gebäudes, zukunftssehend erheblich Kosten sparen. Dafür ist es zunächst wichtig, sich vor Augen zu führen, was die Hauptkostenträger während der Nutzungsphase sind, um darauf basierend Konzepte zu entwickeln, wie sich diese optimieren lassen. Hierbei muss zwischen den so genannten planungsdeterminierenden und den wenig beeinflussbaren Kosten unterschieden werden. Letztere sind feste Ausgaben, die unumgänglich auf den Gebäudeeigentümer zukommen. Hierzu zählen beispielsweise Kosten für Gebäudeversicherungen oder die Grundsteuer. Die planungsdeterminierenden Kosten lassen in dieser Hinsicht jedoch mehr Spielraum, Beispiele hierfür wären unter anderem Kosten für Energie, Reinigung, Flächenmanagement oder Pflege der Außenanlagen. Verdeutlicht am Beispiel der Reinigungskosten, lassen sich beispielhaft durch eine geeignete Auswahl leicht zu reinigender Bodenbeläge oder das Vermeiden schwer zugänglicher Glasflächen viele Unannehmlichkeiten und somit unnötige Kosten vermeiden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Flächenmanagement. Wird dieses im Vorhinein flexibel gestaltet, lässt es im Falle einer Umnutzung des Gebäudes einige Optionen offen. Der Abriss des Gebäudes und die damit verbundenen Kosten lassen sich daher um eine gewisse Anzahl von Jahren hinausschieben, die Immobilie bleibt über einen längeren Zeitintervall nutzbar, was deutlich die Auswirkungen des Facility Management auf die Verwertungsphase zeigt. Kurzum wird zunehmend sichtbar, wieviel Einfluss die frühzeitige Integration von Facility Management-Methoden auf den gesamten Kosten- und Werterhalt einer Immobilie hat. Auf Grundlage dessen wird die Unumgänglichkeit der Leistungen des Facility Management Consulting aufgezeigt, denn durch den Einbezug jahrelang mühsam erlangter Erfahrungswerte der Gebäudedienstleister als externe Beratungshilfe lässt sich das Gesamtgerüst der Immobilienbewirtschaftung von der Wiege bis zur Bahre langfristig optimieren.

3 Facility Management Consulting nach AHO

Aufgrund der noch fehlenden Ausarbeitungen zu dem Thema Facility Management Consulting erschienen mit Stand März 2010 Untersuchungen zum Leistungsbild und zur Honorierung für die Beratungsleistungen in der Schriftenreihe der AHO. Im folgenden Kapitel soll zunächst auf das allgemeine Aufgabengebiet der AHO eingegangen werden, gefolgt von der genauen Beschreibung des Anwendungsablaufes der Leistungen nach AHO. Zur weiteren Verdeutlichung des Inhalts der Projektphasen soll das Basiskonzept am Beispiel der öffentlichen Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz beschrieben werden.

3.1 Aufgabengebiet der AHO

Seit seiner Gründung im Jahr 1923 wahrt der Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V. die Honorar- und Wettbewerbsinteressen maßgebender Ingenieure und Architekten Deutschlands. Zu dessen Hauptaufgaben zählen seitdem der Erhalt sowie die Weiterentwicklung der Honorarordnung sowie die Fortentwicklung des Vergaberechts. Seit nunmehr über 90 Jahren setzt er sich zudem für ein eigenständiges Architekten- und Ingenieurvertragsrecht, unter Lösung des Problems der gesamtschuldnerischen Haftung ein. In ständiger Gegenrede mit den Gesetzes- und Verordnungsgebern sowie öffentlichen und privaten Auftraggebern vertritt der AHO somit das Honorar-, Vergabe und Vertragswesen im Interesse sowohl von Auftragnehmer als auch Auftraggeber. Darüber hinaus sorgt der Verein für einen ständigen Informationsfluss über den aktuellen Stand der Gesetzessituation.²²

3.2 Phasen des Facility Management Consulting nach AHO

Laut der Schriftenreihe der AHO orientieren sich die Schwerpunkte des Facility Management Consulting an fünf Handlungsfeldern: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation; Qualität und Quantität; Kosten und Finanzierung; Termine, Kapazitäten und Logistik sowie Verträge und Versicherungen. Darauf basierend wird die Anwendung der Beratungsleistungen in vier verschiedene Projektphasen untergliedert: Das Basiskon-

²² Vgl. [AHO-2014]

zept, das Umsetzungskonzept, die Projektumsetzung und das Umsetzungscontrolling (Siehe Abbildung 4).

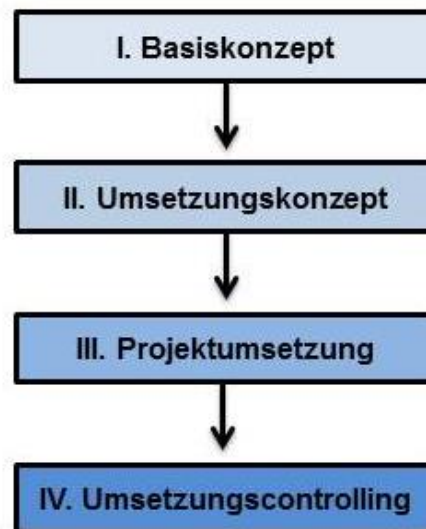


Abbildung 4: Projektphasen des Facility Management Consulting nach AHO²³

3.2.1 Phase 1-Basiskonzept

Das so genannte Basiskonzept bildet im Allgemeinen den Grundstein für den gesamten Verlauf der Leistungen des Facility Management Consulting und spielt damit eine bedeutende Rolle. Im Laufe dieser ersten Projektphase muss zunächst geklärt werden, was im Laufe des Gesamtprojektes überhaupt erreicht werden soll.²⁴ Unabhängig davon, ob es zur Erstintegration eines Facility Management im Unternehmen kommt oder ein bereits vorhandenes umstrukturiert werden soll, müssen Auftragnehmer und Auftraggeber klare Zieldefinitionen setzen und diese auch über den gesamten Projektablauf hinweg im gleichen Maße vertreten. Auf Grundlage dessen, bedarf es zu aller erst einer umfassenden Analyse des IST-Zustandes des Unternehmens. Durch eine kritische Bewertung der Bestandsdaten sowie bisher eingesetzter Informationstechnologien soll die aktuelle Bewirtschaftungsorganisation sowie das bisherige Organisationsmodell offen dargelegt werden. Anhand zahlreicher Mitarbeiter-Interviews werden die tatsächlichen Aufgabenverteilungen hinsichtlich ihrer Haupt- und Nebenaufgaben durchleuchtet, um diese anschließend mit

²³ Eigene Darstellung in Anlehnung an [AHO-FMC-2010]

²⁴ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.17

den herkömmlichen Stellenbeschreibungen zu vergleichen. Des Weiteren ist es im Rahmen des Basiskonzeptes notwendig, eine Grobkostenanalyse aufzustellen.²⁵ Hierfür werden Erträge und Aufwendungen der einzelnen Organisationseinheiten und Aufgabengebiete gegenübergestellt in Anbetracht der gesamten Kostenentwicklung der letzten Jahre. Aus den bisher errungenen Informationen sollen im Nachhinein, unter Berücksichtigung deren Finanzierbarkeit und der zu erwartenden Kosten, erste Optimierungspotentiale abgeleitet werden. Darüber hinaus sollen durch die Formulierung überschlägiger Prognosen von Einsparpotentialen die Synergieeffekte der geplanten Umstrukturierungen aufgezeigt werden. Ein weiterer sehr wichtiger Aspekt des Basiskonzeptes ist es, einen umfassenden Terminrahmen festzulegen, welcher mit allen Projektteilnehmern abgestimmt wird. Hierbei sollten unter Festlegung konkreter Zieldefinitionen Teilschritte sowie wichtige Meilensteine abgesteckt werden, um den Projektteilnehmern einen gewissen Gesamtüberblick zu verschaffen.²⁶ Die bisherigen Ausarbeitungen sollten anschließend in einer Ergebnisdokumentation zusammengefasst werden, um über den gesamten Projektablauf hinweg und für das spätere Facility Management als Leitfaden zu dienen.

3.2.2 Phase 2-Umsetzungskonzept

Das Umsetzungskonzept umfasst die zweite Projektphase des Facility Management Consulting. In dieser Phase kommt es zur genaueren Analyse der Aufbau- sowie der Ablauforganisation des Auftraggeber-Unternehmens. Das bedeutet im Kontext, dass es zur Überprüfung der Unternehmenshierarchie, der Abteilungsstrukturen, räumlicher Verteilungen sowie des Stellenplans kommt.²⁷ Darauf aufbauend müssen Entscheidungen über den erforderlichen Umfang für das Facility Management Consulting-Projekt getroffen werden. Dabei wird festgelegt, in welchem Ausmaß sich bestimmte Unternehmensabteilungen künftig mit dem Themengebiet des Immobilienbestandes beschäftigen werden und inwieweit für gewisse Leistungen eine externe Vergabe erfolgt. Um darüber hinaus die Beratungsleistungen des Facility Management Consulting innerhalb der Unternehmensorganisation zu integrieren, ist das Ableiten einer Projektorganisation unabdingbar. Zusätzlich sollte ein Lastenheft aufgestellt werden, welches die Gesamtheit aller Forderungen an Lieferung und Leistung ergebnisorientiert darstellt. Auch Angebotsabfragen externer Leis-

²⁵ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.18

²⁶ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.18

²⁷ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.19

tungen, hierzu zählen ebenso Anforderungen an die Beratungsleistungen im Zuge des Facility Management Consulting, werden im Lastenheft verankert. Das erstellte Lastenheft wird dann künftig im Rahmen einer Ausschreibung an den potentiellen Auftragnehmer übergeben, um die zu erbringenden Lasten in erforderliche Tätigkeiten umzusetzen.²⁸ Darüber hinaus kommt es während der zweiten Phase zur Durchführung einer Kostenbewertung, um anhand deren detaillierten Ermittlung die notwendige Kostentransparenz des Unternehmens darzustellen. Hierbei werden auch wieder die Projektgesamtkosten samt des Beratungshonorars einbezogen, um mögliche Optimierungspotentiale erkennen zu können.²⁹ Anschließend kommt es zur Erstellung eines Betreiberkonzeptes. In diesem sollen sämtliche erforderlichen Instrumente, wie zum Beispiel IT-Lösungen oder Prozesse, definiert werden, welche für eine erfolgreiche Umsetzung des Facility Management notwendig sind. Wichtig hierbei ist die klare Festlegung eines entsprechenden Outsourcing-Konzeptes, die Vorbereitung und Optimierung des Vertragswesens, eine klare Schnittstellendefinition, sowie die Auftragskontrolle unter Einbindung der Arbeiten in das Facility Management-System. Als Basis hierfür dienen die im Vorfeld erbrachten Analysen des Ist-Zustands, des Kostenhaushalts und der Unternehmensstrategie, sowie das Lastenheft. Abschließend wird auch über die Ausarbeitungen dieser Projektphase eine Ergebnisdokumentation zusammengestellt.

3.2.3 Phase 3-Projektumsetzung

Der erste Teil der dritten Projektphase des Facility Management Consulting, der Projektumsetzung, umfasst zunächst die Erstellung eines komplexen Leistungsverzeichnisses. Dieses basiert auf dem im Vorfeld erstellten Lastenheft und beschreibt zusätzlich die Lösung aller Aufgaben, sowie die erforderlichen Qualitäten und Quantitäten samt Rahmenbedingungen. Durch Ergänzung der Leistungsbeschreibungen werden dann alle für eine Ausschreibung notwendigen Aufgaben, Abläufe, Zeiten, Organisationen und Ziele detailliert aufgezeigt. Für eine angemessene Beschreibung der Dienstleistungen werden hierfür Gesetzesvorlagen, wie zum Beispiel die Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen (VOL), die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) oder die DIN 18960³⁰ als Grundlage herangezogen. Dabei müssen die einzelnen Positionen des Leistungsver-

²⁸ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.21

²⁹ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.22

³⁰ DIN 18960- Nutzungskosten im Hochbau

zeichnisses so eindeutig dargestellt werden, dass sie als Kalkulationsbasis für potentielle Anbieter beziehungsweise Auftraggeber dienen können.³¹ Basierend auf dem sorgsam zusammengestellten Leistungsspektrum bedarf es anschließend der Erstellung von Arbeitsanweisungen, beziehungsweise so genannter Arbeitskataloge. In diesen werden die im Leistungsverzeichnis bereits beschriebenen einzelnen Positionen, unter direktem Bezug der notwendigen Einzeltätigkeiten, festgehalten. Anhand der geschaffenen Datenbasis kann der externe Berater anschließend bei der Ausschreibung der Leistungen mitwirken. Zu diesem Zweck werden alle Angebote in Zusammenarbeit von Auftraggeber und externem Dienstleister rechnerisch, fachlich, sowie auf ihre Vollständigkeit genauestens überprüft. Auch bei der anschließenden Vergabe an einen geeigneten Auftragnehmer wird der Auftraggeber durch das Facility Management Consulting entsprechend unterstützt. Es werden die aussagekräftigsten Leistungsanbieter zu Verhandlungsgesprächen eingeladen, um daraus den Anbieter mit dem wirtschaftlichsten Leistungspaket und Angebotspreis herauszufiltern.³² Im nächsten Schritt werden die ausgehandelten Beauftragungsgrundlagen unter juristischer Aufsicht vertraglich festgehalten.³³ Am Ende der Projektphase werden wie gewohnt alle erarbeiteten Ergebnisse in einer Dokumentation festgehalten.

3.2.4 Phase 4-Umsetzungscontrolling

Die letzte und abschließende Projektphase des Facility Management Consulting ist das Umsetzungscontrolling. Oberste Priorität dieser Phase ist es, die in den vorangegangenen Phasen erlangte Qualität innerhalb des Unternehmens sicherzustellen und nachhaltig unter Kontrolle zu behalten. Im Rahmen der Qualitätssicherung vertritt der externe Berater vier Funktionen: Die Informationsfunktion, die Planungsfunktion, die Steuerungsfunktion und die Kontrollfunktion.³⁴ Innerhalb der Informationsfunktion muss der externe Berater beispielsweise einen flüssigen Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten gewährleisten, denn ein funktionierendes Berichtswesen gilt als Grundlage für alle weiteren Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens. Die Planungsfunktion unterstützt den Auftraggeber hinsichtlich seiner Jahreszielplanung.³⁵ Mittelfristplanungen werden aufbereitet und an

³¹ Vgl. [AHO-FMC-2010], S. 24

³² Vgl. [AHO-FMC-2010], S.25

³³ Vgl. [AHO-FMC-2010], S. 25

³⁴ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.26

³⁵ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.26

neue Zielvorgaben angepasst. Dabei wird speziell auf Kosten, Termine und Qualitäten geachtet. Ein weiteres wichtiges Aufgabengebiet der letzten Projektphase ist die Betreuung aller Projektbeteiligten. Dies bedeutet, dass der externe Berater sich stets mit diesen abzustimmen hat, um sich selbst und den Auftraggeber immer auf dem aktuellen Informationsstand zu halten. Diesbezüglich wird der Berater auch bei allen Veränderungen, wie zum Beispiel Personal- und/oder Auftragsnehmerwechsel, Leistungsänderungen oder Nachtragsbeauftragungen zu Rate gezogen.³⁶ Darüber hinaus kontrolliert er stetig Fälligkeitstermine, die Einhaltung der Kostenziele, sowie die finanzielle Deckung. Für eine spätere Orientierung werden auch die Ergebnisse dieser Projektphase anhand einer umfassenden Dokumentation schriftlich festgehalten.

3.3 Basiskonzept am Beispiel der öffentlichen Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz

Die Stadt Oranienbaum-Wörlitz liegt im östlichen Teil des deutschen Bundeslandes Sachsen-Anhalt. Unter Zusammenschluss der Ortschaften Brandhorst, Gohrau, Griesen, Horstdorf, Kakau, Oranienbaum, Rehsen, Riesigk, Vockerode und Wörlitz bildete sich nunmehr seit 2011 die Verwaltungsgemeinschaft des Wörlitzer Winkels.³⁷ Die 33 Mitarbeiter beschäftigen sich mit sämtlichen Verwaltungsaufgaben im Sinne des öffentlichen Rechts und kümmern sich um Anliegen der Bürger oben genannter Ortschaften. Darüber hinaus verfügt die öffentliche Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz über einen Bestand von 177 zu bewirtschaftenden Gebäuden. Auf dessen Grundlage, sowie fehlender klarer Strukturen innerhalb der öffentlichen Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz, entschied sich diese für eine externe Beratungsunterstützung im Sinne des Facility Management Consulting. Die Beweggründe des Auftraggebers beruhten hauptsächlich auf einem enormen Kosten- als auch Personaldruck. Im Rahmen eines geforderten Personalabbaus, sowie einer allgemeinen Unzufriedenheit ist der Auftragnehmer gezwungen, den Bestand vorhandener Ressourcen neu umzustrukturieren. Die Mehrheit notwendiger Prozesse lief unkontrolliert, was im Gesamten auch auf eine mangelhafte Verwaltungsstruktur zurück zu führen ist. Um jedoch vor allem mit den finanziell aber auch personell vorgeschriebenen Mitteln zurecht zu kommen, bedingt dies eine Umstrukturierung des Verwaltungsor-

³⁶ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.27

³⁷ Vgl. [Obaum-2014]

ganigramms, was zwangsläufig eine Optimierung sämtlicher Prozessabläufe mit sich zieht. Darauf aufbauend wurde im Zuge der Beratungsleistungen des Facility Management Consulting über einen Zeitraum von 3-4 Monaten zunächst das Basiskonzept durchgeführt. Dieses umfasst die Erarbeitung der aktuellen Ist-Situation der öffentlichen Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz. Dabei wurden unter Betrachtung des aktuellen Verwaltungsorganigramm (Siehe Abbildung 5) erste Optimierungspotentiale aufgeschlüsselt.

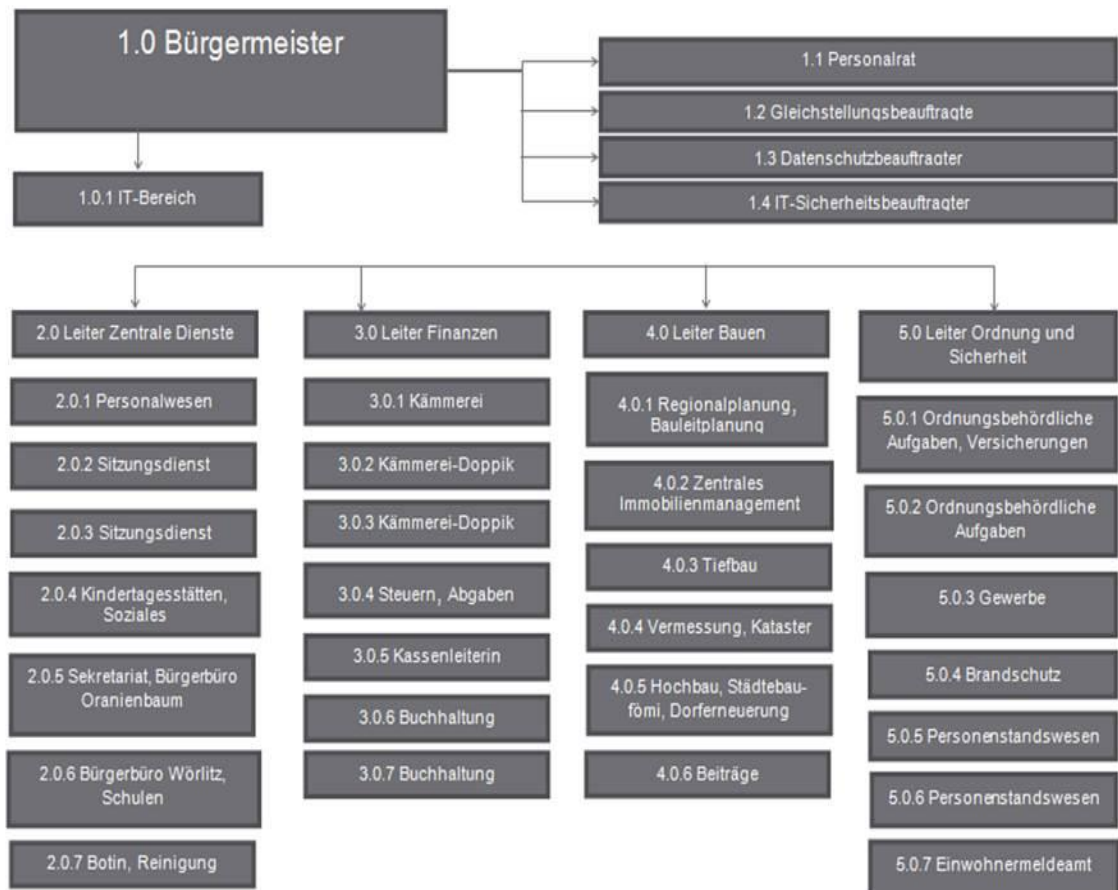


Abbildung 5: Organigramm der öffentlichen Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz³⁸

Die Abbildung 5 zeigt die Unterteilung in vier verschiedene Ämter: Das Amt für zentrale Dienste, das Amt der Finanzen, das Bauamt und das Amt für Ordnung und Sicherheit. Die einzelnen Ämter obliegen dabei je einem Amtsleiter, welche wiederum dem Bürgermeister unterstellt sind. Der verantwortliche Bereich für Informationstechnik (IT) sowie die Stabs-

³⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an [Obaum-2014]

stellen: Personalrat, Gleichstellungsbeauftragter, Datenschutzbeauftragter und IT-Sicherheitsbeauftragter sind im Organigramm extra angeordnet. Bei dessen genauerer Betrachtung werden Dopplungen, wie zum Beispiel bei der Position des Sitzungsdienstes, aber auch die teilweise falsche Anordnung gewisser Positionen sichtbar. Im weiteren Verlauf wurde eine Reihe von Mitarbeiter-Interviews, sowohl in Gruppen- als auch in Einzelgesprächen, geführt. Hierbei wurde der tatsächliche Arbeitsablauf innerhalb der Verwaltung bestimmt und die Mitarbeiter teilten eigene Empfindungen hinsichtlich der vorherrschenden Situation an ihrem Arbeitsplatz mit. Es wurden die genauen Aufgabenfelder jedes Mitarbeiters, sowie der verschiedenen Ämter identifiziert, um diese anschließend mit dem vorgegebenen Verwaltungsorganigramm, sowie den ursprünglichen Stellenbeschreibungen vergleichen zu können. Anhand des Soll-Ist-Vergleichs ergibt sich die Offenlegung vorherrschender Probleme, woraus wiederum Einsparpotentiale beziehungsweise erste Lösungsansätze entwickelt werden. In ihrer Umsetzung wird das Gesamtvorhaben auf eine Neuverteilung der Aufgabenfelder auf die einzelnen Ämter hinführen. Darüber hinaus werden die Stellenbeschreibungen überarbeitet, was unabdingbar auf maßgebende Veränderungen innerhalb der Ämter und der Personalstellen hinaus laufen wird. Auf Grundlage der geschaffenen Informationsbasis wurde im Rahmen des Basiskonzepts der Ansatz für die Neukonzeption der künftigen Verwaltungsstruktur der öffentlichen Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz entwickelt. (Siehe Abbildung 6) Diese zeigt klare und elementare Veränderungen, welche sich zunächst durch eine Kürzung von vier auf drei Ämter ausdrückt. Es entstehen: Das Amt für Zentrale Dienste und Ordnung, das Amt für Liegenschafts- und Gebäudemanagement und das Amt für Kaufmännisches Management. Dabei wurde sich an die herkömmliche Verteilung des Facility Management in das infrastrukturelle, kaufmännische und technische Gebäudemanagement orientiert. Hierbei ist die besondere Aufmerksamkeit auf das Amt für Liegenschafts- und Gebäudemanagement zu legen, diesem wurde zusätzlich der IT-Bereich untergeordnet. Des Weiteren erhielt dessen Amtsleiter eine Position innerhalb des nun namentlichen Kompetenzteams. Darüber hinaus wird der Öffentlichen Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz ein Eigenbetrieb/Kommunalservice zugeordnet. Dieser beschäftigt sich mit den ausführenden Dienstleistungen, wie zum Beispiel der Grünpflege rund um den Gebäudebestand der öffentlichen Verwaltung. Demnach könnte man die Darstellung der Verwaltungsstruktur um diesen Posten erweitern (siehe Abbildung 7). Im Rahmen dieser kompletten Umstrukturierung, sollen sich deren Auswirkungen aber vor allem positiv auf die gesamten laufenden Prozesse innerhalb der Verwaltung auswirken. Denn nur bei fließenden Prozessabläufen lassen sich sämtliche Verwaltungsaufgaben optimal umsetzen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen sparsam bewirtschaften.

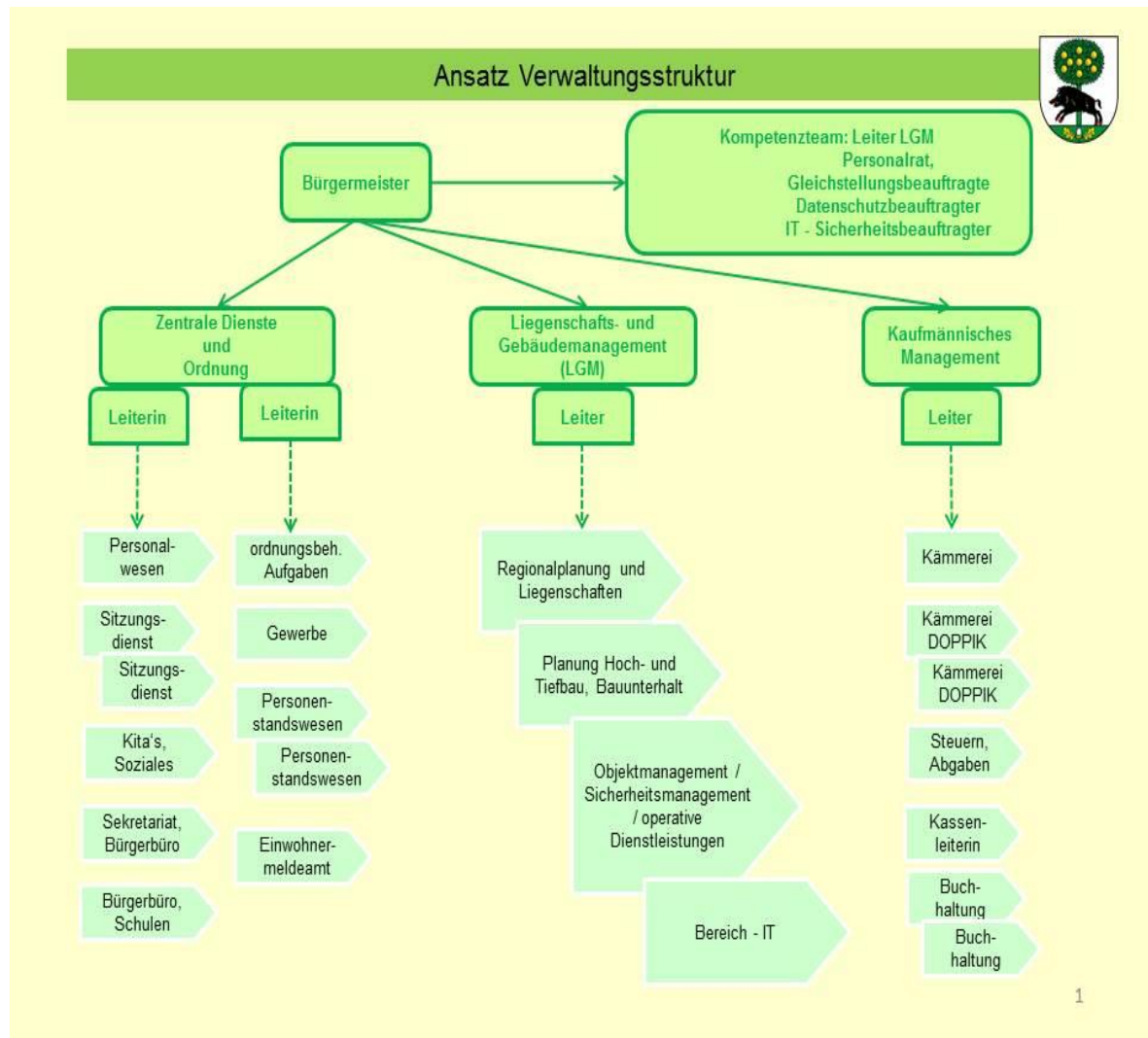


Abbildung 6: Ansatz der neuen Verwaltungsstruktur Oranienbaum-Wörlitz³⁹

³⁹ Eigene Darstellung der Firma Infotec Bauconsult

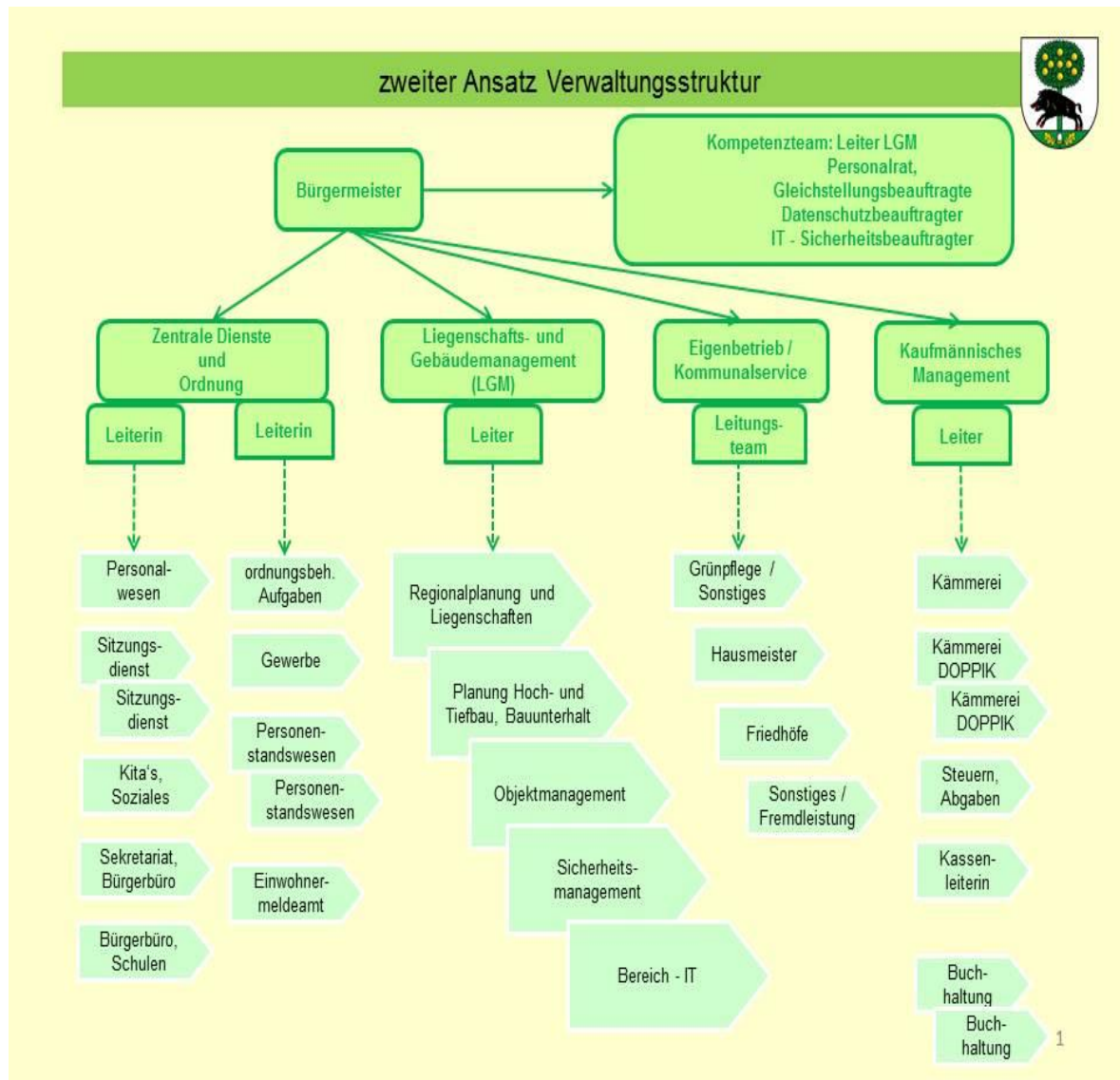


Abbildung 7: Zweiter Ansatz der neuen Verwaltungsstruktur Oranienbaum-Wörlitz⁴⁰

⁴⁰ Eigene Darstellung der Firma Infotec Bauconsult

3.4 Ausblick auf das Umsetzungskonzept am Beispiel der öffentlichen Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz

Im Rahmen des Umsetzungskonzeptes am Beispiel der öffentlichen Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz wird es folgend zu einem ausführlichen Soll-Ist-Vergleich, auf Grundlage der im Basiskonzept errungenen Informationen kommen. Dies bedeutet der Berater erarbeitet einen genauen Plan darüber, was sich innerhalb der Verwaltung alles ändern wird (erste Ansätze siehe Abbildung 6 und Abbildung 7). Die erarbeiteten Ergebnisse werden anschließend dem Auftraggeber, dessen Vorgesetzten und den Mitarbeitern vorgetragen. Es kommt also zur Umsetzung der im Laufe des Projektes bereits erworbenen Daten. Durch den weiteren Informations- und Meinungsaustausch mit den genannten Projektteilnehmern sollen die bisherigen Errungenschaften gefestigt und durch weitere ergänzt werden. Zudem kommt es zur Erstellung des im allgemeinen Teil beschriebenen Lastenheftes. Überdies müssen Entscheidungen über die Selektion von Eigen- und Fremdleistungen getroffen werden. Dies spiegelt sich im Fall Oranienbaum-Wörlitz besonders hinsichtlich des Eigenbetriebs/Kommunalservice wieder. Kurz um muss genau festgelegt werden, welche Dienstleistungen und in welchem Maße dieser diese zu erfüllen hat. Des Weiteren muss über den Einsatz von für den weiteren Verlauf notwendigen Instrumenten wie zum Beispiel erforderlicher Computer-Software, diskutiert werden. All dies erfolgt unter stetiger Kontrolle des eingeplanten Terminrahmens. Auch wird am Beispiel des Projektes deutlich, dass sich die unterschiedlichen Projektphasen des Facility Management Consulting nicht zu hundert Prozent abgrenzen lassen. Das Umsetzungskonzept stellt sich in diesem Rahmen als eine fließende Weiterführung des Basiskonzeptes dar. Dies wird sich auch in den zwei folgenden Projektphasen widerspiegeln.

4 Honorierung von Leistungen des FMC

Bis heute wurden im Bereich der Honorarermittlung von Leistungen des Facility Management Consulting nur wenige Ausarbeitungen veröffentlicht. Im Folgenden Kapitel soll im Besonderen auf die Ausarbeitungen der AHO unter Abgrenzung zur HOAI eingegangen werden. Im Nachgang soll auf eine mögliche Überarbeitung des Vorgehens hinsichtlich der Honorarermittlung eingegangen werden.

4.1 Honorarermittlung nach HOAI

„Diese Verordnung regelt die Berechnung der Entgelte für die Grundleistungen der Architekten und Architektinnen und der Ingenieure und Ingenieurinnen mit Sitz im Inland, soweit die Grundleistungen durch diese Verordnung erfasst und vom Inland aus erbracht werden.“⁴¹ Laut §1 HOAI wird der Anwendungsbereich der Honorarordnung beschrieben, demnach werden die Honorare sämtlicher Planungs- und Bauleistungen bundesweit gemäß den Vorgaben der HOAI berechnet. Die Anwendung der HOAI bei der Vergütung von Architekten- und Ingenieurleistungen ist gesetzlich vorgeschrieben. Zur genauen Honorarermittlung wurden in Honorartabellen die Preisgrenzen (Mindest- und Höchstsätze) für die entsprechenden Leistungen festgesetzt, wobei zwischen 9 Leistungsphasen zu unterscheiden ist: Der Grundlagenermittlung, der Vorplanung, der Entwurfsplanung, der Genehmigungsplanung, der Ausführungsplanung, das Vorbereiten der Vergabe, das Mitwirken bei der Vergabe, die Objektüberwachung und die Objektbetreuung und Dokumentation.⁴² Darauf aufbauend bestimmt sich die Höhe des Honorars letztendlich nach dem Umfang der Leistungen, welcher in den einzelnen Phasen detailliert beschrieben wird. Darüber hinaus orientiert sich die Höhe des Honorars an den anrechenbaren Kosten, das heißt den reinen Bau- und Ausbaukosten, sowie an dem Schwierigkeitsgrad der Bauaufgabe, welcher durch die Untergliederung in 5 Honorarzonen berücksichtigt wird.⁴³ Die beispielhafte Berechnung eines Honorars wird in Abbildung 12 und Abbildung 13 im Anla-

⁴¹ Vgl. [HOAI-2013]

⁴² Vgl. [Architext-2014]

⁴³ Vgl. [Architext-2014]

genteil 1 dargestellt.⁴⁴ Gewisse Leistungsbilder, wie die Beratungsleistungen des Facility Management Consulting, werden in der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure jedoch nicht berücksichtigt.

4.2 Honorarermittlung nach AHO

Entsprechend der Vorgaben der AHO, hinsichtlich ihrer Untersuchungen zum Leistungsbild und zur Honorierung für das Facility Management Consulting, besteht die Möglichkeit, Leistungen des Facility Management Consulting als eine Art Pauschal- oder Zeithonorar, gegebenenfalls unter Betrachtung der Komponente der Erfolgsabhängigkeit, zu kalkulieren. Hierbei gilt es, die Honorare für benannte Leistungen schriftlich fest zu halten. In der Regel erfolgt die Ermittlung eines Pauschalhonorars, dabei wird laut §206 (1) AHO eine festgeschriebene Honorartafel verwendet (Siehe Abbildung 8).

Gebäude- fläche	Honorare in Euro			
	Honorarzone I (unten)	Honorarzone I (oben) / II (unten)	Honorarzone II (oben) / III (unten)	Honorarzone III (oben)
bis 10.000	14.000	18.500	25.000	34.000
15.000	18.500	23.300	31.500	39.100
20.000	22.800	27.800	36.000	44.800
25.000	25.500	30.800	39.900	49.000
30.000	27.700	33.200	43.100	52.500
35.000	29.500	35.200	45.800	55.400
40.000	31.000	37.000	48.200	57.900
45.000	32.300	39.000	50.200	60.100
50.000	33.400	40.900	52.100	62.100
55.000	34.300	42.600	53.900	63.900
60.000	35.200	44.200	55.400	65.500
65.000	35.900	45.700	56.800	67.000
70.000	36.600	47.100	58.200	68.400
75.000	37.200	48.400	59.500	69.700
80.000	37.700	49.700	60.700	71.000
85.000	38.200	50.900	61.800	72.100
90.000	38.600	52.100	62.900	73.200
95.000	39.000	53.200	63.900	74.200

Tabelle 1: Honorartafel zu § 206 (1)

Abbildung 8: Honorartafel entsprechend § 206 (1) AHO⁴⁵

⁴⁴ Vgl. [bdarc-2014], S.3+6

Entsprechend der Tafelwerte basiert die Honorarermittlung auf der Bruttogrundfläche (BGF)⁴⁶, entsprechend DIN 277, des vorhandenen Immobilienbestands.⁴⁷ Ab einer Gebäudefläche von 100.000 m² BGF ist das Honorar in Fortschreibung der Honorartafel frei zu vereinbaren.⁴⁸ Darüber hinaus erfolgt laut der Tabelle eine Unterteilung in verschiedene Honorarzonen, basierend auf den zutreffenden Anforderungen der Leistungen. Diese reichen von Honorarzone I (unten), Projekte mit sehr geringen Anforderungen, bis Honorarzone III (oben), Projekte mit sehr hohen Anforderungen.⁴⁹ Meist erfolgt zunächst nur die Festlegung eines Pauschalhonorars für das Basiskonzept, die Honorare weiterer Projektphasen sind anschließend entweder nach Tageshonoraren oder Teilprojektpauschalen zu vergüten.⁵⁰ Die Ermittlung auf Grundlage eines Zeithonorars beruht auf der Voraussetzung eines Fest- beziehungsweise Höchstbetrags entsprechend festgelegter Tagessätze. Bei dieser Variante werden die Leistungen des Auftragnehmers beziehungsweise dessen Mitarbeiter pro Manntagen (Ein Manntag entspricht 8-10 Zeitstunden) je nach Zeitaufwand berechnet.⁵¹ Dabei können für jeden Manntag die entsprechenden Nettobeträge aus Abbildung 9 angerechnet werden. Im Falle des Projektleiters beträgt dies zum Beispiel 900 Euro bis 1.200 Euro pro Manntag. Reise- und Nebenkosten werden pauschal auf Nachweis vergütet.⁵²

⁴⁵ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.12

⁴⁶ BGF=Netto-Grundfläche+Konstruktionsgrundfläche

⁴⁷ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.12

⁴⁸ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.12

⁴⁹ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.6

⁵⁰ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.3

⁵¹ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.12

⁵² Vgl. [AHO-FMC-2010], S.12

• für die Geschäftsleitung	1.100 bis 1.400 €
• für den Projektleiter	900 bis 1.200 €
• für Mitarbeiter, die als Projektbearbeiter technische oder wirtschaftliche Aufgaben erfüllen	700 bis 1.000 €
• für sonstige Mitarbeiter, die als administratives Personal technische oder wirtschaftliche Aufgaben erfüllen	400 bis 700 €

Abbildung 9: Zeithonorare entsprechend AHO⁵³

Beide Varianten der Honorarermittlung nach AHO sind jedoch nur Richtweisungen, dies bedeutet, es ist nicht gesetzlich vorgeschrieben, sich bei der Honorierung entsprechender Leistungen daran zu halten, sie dienen lediglich als Ermittlungshilfe.

4.3 Idee der Einführung eines Honorierungsmodells/-tools

Unter Abgrenzung der Vorgaben der HOAI und der Schriftenreihe der AHO ist festzustellen, dass es sich bei den Leistungen des Facility Management Consulting laut HOAI um Besondere Leistungen handelt. Zwar können diese Besonderen Leistungen auch Teilleistungen des Facility Management Consulting, wie zum Beispiel die Erstellung eines Raumbuches oder der Betriebskostenabrechnung, beinhalten, jedoch müssen hierbei genaue Schnittstellen der verschiedenen Leistungserbringer definiert werden.⁵⁴ Im Sinne der Vergütung werden laut HOAI nur Planungsleistungen erfasst, welche zur Errichtung eines Gebäudes notwendig sind. Dies bedeutet Beratungsleistungen, wie die des Facility Management Consulting, welche das Betreiben eines Objekts nach Fertigstellung ermöglichen, werden nicht berücksichtigt. Darauf aufbauend finden wir zur Honorierung der Facility Management Consulting-Leistungen in der HOAI keine Hilfestellungen. Auf Grundlage dessen wird auf die Ausarbeitungen der AHO zurückgegriffen. Die dort beschriebene Honorarermittlung als Pauschalvergütung, anhand der Bruttogrundfläche des vorhandenen Immobilienbestandes ist jedoch nicht durchgehend nachvollziehbar, denn nicht immer kann der Bestand mit Aufwand und Leistungen gleich gesetzt werden. So kann beispielsweise ein Unternehmen A über einen geringeren Flächenbestand als das Unternehmen B verfügen, jedoch trotzdem aufgrund seiner unstrukturierten Unternehmensorganisation eine intensivere und somit kostenaufwendigere Beratungsleistung als Unternehmen B

⁵³ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.12

⁵⁴ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.3

benötigen. In anderen Worten befassen sich die Ausarbeitungen der AHO zwar mit der Größe der zu verwaltenden Fläche, nicht aber mit anderen Gegebenheiten, die den Verwaltungsaufwand bestimmen. Darüber hinaus ist unklar, wie sich die einzelnen Werte der Honorartafeln eigentlich zusammensetzen, was die Vergütungshöhen anfechtbar macht. Auf Grundlage dessen entstand die Idee der Einführung eines Honorierungsmodells in Kombination eines Kalkulationstools, welches die Vergütung entsprechend der einzelnen Leistungen des Facility Management Consulting ermöglicht. Das heißt die Vergütung erfolgt weiterhin auf Basis des beschriebenen Leistungsbildes nach AHO, wird jedoch erweitert. Im Detail wird demnach den einzelnen Leistungsabschnitten ein entsprechender Prozentsatz vom Gesamthonorar zugeschrieben, dieser definiert sich je nach Wichtung des Leistungsaufwands. In anderen Worten wird anhand des Modells das gesamte Leistungsspektrum des Facility Management Consulting zusammengefasst dargestellt und ermöglicht somit sowohl Auftragnehmer, als auch Auftraggeber einen umfassenden Überblick. Darauf basierend lässt sich der notwendige Umfang des Gesamtauftrages leichter bestimmen, indem anhand der Übersicht eventuelle Leistungen ausgeschlossen, beziehungsweise einigen ein besonderer Stellenwert beigemessen werden kann. Ziel des Ganzen ist es, die externe Beratungsleistung spezifisch auf den Auftraggeber zuzuschneiden und zugleich die Honorarermittlung für Auftraggeber und Auftragnehmer weiter zu vereinfachen. Dabei sollen ebenfalls äußerliche Einflussfaktoren mit einbezogen werden.

5 Entwicklung eines Honorierungsmodells/-tools

Im folgenden Kapitel werden die entstandenen Ausarbeitungen hinsichtlich der Honorierung von Leistungen des Facility Management Consulting in Form eines Honorierungsmodells und eines Kalkulationstools dargestellt und beschrieben. Anschließend sollen deren Anwendung am Beispiel der öffentlichen Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz verdeutlicht werden.

5.1 Honorierungsmodell für Leistungen des FMC

Um die Bedeutsamkeit des gesamten Wirkungskomplexes bei der Honorierung von Leistungen des Facility Management Consulting zu verdeutlichen, entstand das Honorierungsmodell (Siehe Abbildung 10). Das Modell zeigt den aufeinander folgenden Ablauf der vier Projektphasen innerhalb eines gewissen Zeitrahmens. Im linken Teil der Abbildung werden die Hauptprozesse, beziehungsweise die Auftraggeberseite dargestellt. Diese zeigt einerseits den Bedarf des Kunden an, das heißt die Beweggründe, warum das Engagement einer Beratungsleistung überhaupt notwendig ist und welches Ziel damit verfolgt wird. Gleichzeitig zählt hierunter auch das eigentliche Kerngeschäft des Unternehmens, was trotz allem neben den Maßnahmen der Beratungsleistung geregelt weiterlaufen muss. Des Weiteren ist ebenfalls die Bewirtschaftung des vorhandenen Gebäudebestands als wichtiger Hauptprozess dargestellt. Da es in dieser Arbeit um die Einführung eines gebäudebezogenen Facility Management geht, spielt der Gebäudebestand eine große Rolle innerhalb der Beratungsleistungen. Sowohl die Ausmaße, als auch die Beschaffenheit samt Besonderheiten der einzelnen Gebäude haben enormen Einfluss auf das Gesamtprojekt. Sie geben Auskunft über den notwendigen Umfang der Gebäudebewirtschaftung durch den Auftraggeber und eben diesen gilt es unter anderem im Rahmen des Facility Management Consulting zu verbessern. Die jeweilige Ausprägung des Gebäudebestands gilt zudem gleichzeitig als erster Einflussfaktor hinsichtlich des Leistungsaufwandes innerhalb der Projektphasen und kann darauf aufbauend Einfluss auf deren entsprechende Vergütung haben. Dabei ist es zunächst für den Berater wichtig, sich einen Überblick über die genaue Anzahl der zu bewirtschaftenden Gebäude zu verschaffen. Hierzu gehören außerdem deren Beschaffenheit, wie zum Beispiel Gebäudealter, baulicher Zustand oder ob es über besondere Eigenschaften verfügt.

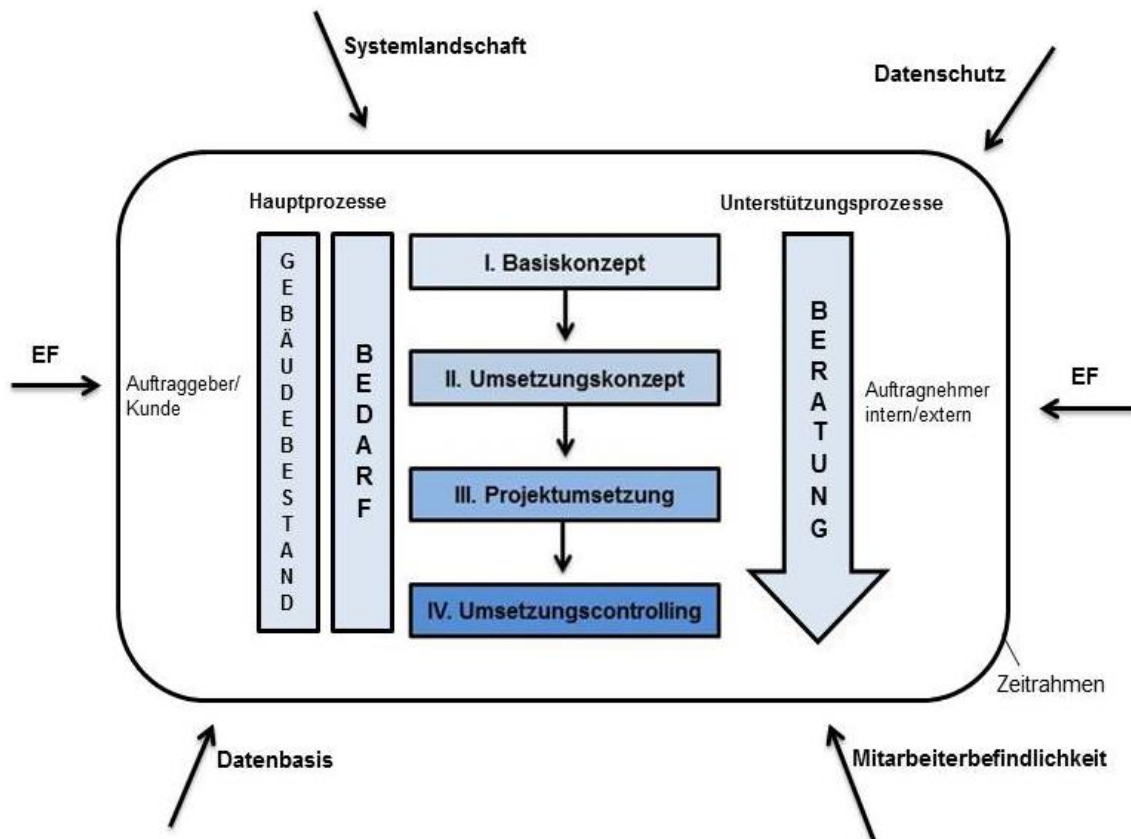


Abbildung 10: Honorierungsmodell des Facility Management Consulting⁵⁵

Auf den letzteren Aspekt bezogen, gelten Gebäude, welche unter Denkmalschutz stehen oder eine besondere Nutzungsart (Zum Beispiel Krankenhaus) aufweisen, als besonders pflegeaufwendig. Auf der rechten Seite des Modells wird die Beratungsleistung unter Eingliederung als Unterstützungsprozess aufgezeigt. Die umfassende Beratung erstreckt sich über den gesamten Ablauf der vier Projektphasen und kann entweder von einem internen oder externen Dienstleister ausgeführt werden. Der Aufwand des Gesamtprojektes des Facility Management Consulting unterscheidet sich, wie bereits angedeutet, je nach Auftraggeber zunehmend. Dieser wird besonders durch äußerliche Einflussfaktoren bestimmt, welche in Abbildung 10 als von außen einwirkende Pfeile dargestellt wurden. Beispiele für einflussnehmende Faktoren sind unter anderem die vor Beginn des Beratungsprojektes vorhandene Datenbasis. Vor allem deren Aktualität als auch Qualität und Quantität sind von Bedeutung. Wenn eine Mehrzahl der benötigten Informationen rund um das Unternehmen im Vorfeld von dem Auftraggeber bereitgestellt wird, erspart sich der Bera-

⁵⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an [DIN 15221-2005], S.8

ter eine umfängliche Recherche, was die Vergütungshöhe vermindert. Wichtig ist in diesem Fall jedoch, dass die zur Verfügung stehenden Daten auch der Realität entsprechen. Der Berater muss die vorgegebenen Daten jedoch hinterfragen und Ist mit Soll vergleichen, umso größer die Differenz dabei ist, desto umfangreicher wird der Leistungsaufwand innerhalb des Basiskonzeptes. Diesbezüglich spielt auch der Aufbau der vorhandenen Systemlandschaft des Unternehmens eine Rolle. Es muss untersucht werden, welche technologischen Mittel den Mitarbeitern generell zur Verfügung stehen und in welchem Ausmaß sie diese anwenden. Der Schwerpunkt hierbei liegt darauf, welche Software-Programme verwendet werden sowie auf der Schulung der Mitarbeiter hinsichtlich deren Anwendung. Darauf aufbauend zählen ebenfalls die Befindlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter als Einflussfaktor. Dieser Faktor kommt besonders während der Beratungsgespräche zum Ausdruck. Herrscht eine allgemeine Unzufriedenheit, die Mitarbeiter bekommen keine klaren Anweisungen hinsichtlich ihrer Unternehmenstätigkeiten oder erhalten Aufgaben, für welche sie nicht ausreichend geschult wurden, kann es zu unzulänglichen Arbeitsablieferungen bis hin zu Arbeitsverweigerungen kommen. Erfahrungsgemäß erschwert das Arbeiten mit schwer zugänglichen Mitarbeitern dem Berater sein Vorhaben enorm. Folglich sieht sich dieser damit konfrontiert, grundlegend klare Strukturen innerhalb des Unternehmens zu integrieren. Auch dieser umfangreiche Leistungsaufwand wirkt sich letzten Endes entsprechend auf die Vergütung aus. Ein weiterer einflussnehmender Faktor ist der Aspekt des Datenschutzes. Besonders im Bereich der öffentlichen Verwaltungen ist es wichtig, dass interne Daten nicht nach außen weitergegeben werden. Der Berater muss also die Gesetzmäßigkeiten des Datenschutzes mit einplanen und erhält auf dessen Grundlage zu einigen Daten keinen Zugriff. Zusammenfassend wirken all diese Aspekte Druck auf den allgemeinen Zeitrahmen des Projektes aus, somit wird der Zeitaufwand zu einem weiteren Einflussfaktor. Steckt zum Beispiel ein gewisser Zeitdruck hinter dem Gesamtvorhaben oder verschiebt sich das Zeitfenster aufgrund vorher nicht eingeplanter Zusatzleistungen, kann dies ebenfalls die Ausmaße der Vergütungshöhe bestimmen. Des Weiteren ist es von großer Wichtigkeit, dass Auftraggeber und Auftragnehmer im stetigen Meinungsaustausch miteinander stehen, denn nur wenn beide bis zum Schluss ein identisches Ziel vor Augen halten, ist ein Gelingen des Projektes garantiert. Auch in diesem Fall können Meinungsverschiedenheiten den Zeitrahmen beeinflussen. Im Endeffekt kann nur ein kompakter Wirkungskomplex, wie er in Abbildung 10 dargestellt wird, unter idealem Zusammenspiel von Auftraggeber- und Auftragnehmerseite und die Einkalkulierung möglicher Einflussfaktoren für ein vielversprechendes Ergebnis im Zuge des Facility Management Consulting garantieren.

5.2 Kalkulationstool für Leistungen des FMC

Im Sinne der praktischen Anwendung des Honorierungsmodells für Leistungen des Facility Management Consulting wird zusätzlich ein Kalkulationstool als Hilfestellung zur Errechnung der entsprechenden Honorare entwickelt. Hierbei soll für jede Projektphase eine einzelne Kalkulationstabelle, basierend auf den Leistungsvorgaben nach AHO, entwickelt werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird sich jedoch nur auf die Ausarbeitung der beiden ersten Phasen des Facility Management Projektes beschränkt, dem Basiskonzept und dem Umsetzungskonzept (Siehe Tabelle 15 und Tabelle 16 in Anlagen Teil 2). Je nach Aufwand erhält dabei jede Phase einen gewissen Prozentsatz des Gesamthonorars, wobei sich erfahrungsgemäß rund 60% des Gesamten auf die erste und zweite Projektphase belaufen. Den letzten beiden Phasen können hingegen nur rund 40% zugeschrieben werden. Im Genaueren werden alle Leistungen der jeweiligen Projektphase einzeln aufgelistet und wiederum mit anteiligen Prozentsätzen versehen, somit lassen sich diese je nach Beanspruchung durch den Auftraggeber angemessen vergüten. Zur besseren Übersicht wird das Tool in Orientierung an die Vorgaben der AHO in fünf verschiedene Handlungssegmente unterteilt: A Organisation, Information, Koordination, Dokumentation; B Qualitäten und Quantitäten; C Kosten und Finanzierung; D Termine, Kapazitäten und Logistik und E Verträge und Versicherungen. Demnach erfolgt eine Darstellung der einzelnen Leistungen pro Segment. Durch die feine Untergliederung wird es dem Anwender ermöglicht, einzelne Leistungen oder sogar ganze Segmente herauszufiltern, wenn er sie aufgrund ihres bereits erlangten Entwicklungsstandes als unnötig für das Gesamtprojekt empfindet. In diesem Fall werden die betreffenden Leistungen einfach mit 0% honoriert. Zusätzlich erfolgt eine Untergliederung in die Honorarzonen I, II und III, zwischen welchen je nach Aufwand der einzelnen Leistungen gewählt werden kann (Siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Honorarzonen nach §203 AHO

Honorarzone I	geringe Anforderungen
Honorarzone II	durchschnittliche Anforderungen
Honorarzone III	sehr hohe Anforderungen

Die Honorarzonen des Kalkulationstools werden nach §203 AHO folgendermaßen definiert: Honorarzone I entspricht Leistungen mit sehr geringen Anforderungen. Projekte dieser Kategorie identifizieren sich beispielsweise durch eine geringe Anzahl von Projektbeteiligten, einfache Nutzungsarten und Erschließungstypologien, einem geringen Einsatz

technischer Ausstattung und das Ablaufen des Projektes ohne großen Termindruck.⁵⁶ Die Honorarzone II umfasst Leistungen mit einem durchschnittlichen Aufwand. Diese Honorarzone zeichnet sich durch die Teilnahme mehrerer Projektbeteiligter, unterschiedliche Nutzungsarten, eine durchschnittliche Technikausstattung und einen angemessenen Termindruck aus.⁵⁷ Die letzte und dritte Honorarzone setzt sich mit Leistungen sehr hoher Anforderungen auseinander. Beispiele hierfür sind Projekte mit zahlreichen Beteiligten, samt komplexer Verknüpfungen, auf Veränderbarkeit ausgerichtete Nutzungsarten, das Vorhandensein einer überdurchschnittlichen technischen Ausstattung, sowie extremer Termindruck.⁵⁸ Die Untergliederung in unterschiedliche Honorarzonen erfolgt vor allem aufgrund der verschiedenen äußeren Einflussfaktoren, welche bereits im Zusammenhang mit dem Honorierungsmodell verdeutlicht wurden. Durch Einschätzung deren Einflussgrades kann den einzelnen Leistungen dadurch ein angemessener Vergütungsanteil zugeschrieben werden, indem individuell für jede Leistung die passende Honorarzone und der damit verbundene Prozentanteil ausgewählt wird. Hierbei ist zu beachten, dass das Kalkulationstool je nach Unternehmen einen gewissen Spielraum offenlässt. Das bedeutet die Prozentanteile sind keine festgeschriebenen Vorgaben, diese sind lediglich Richtwerte, welche projektspezifisch abgeändert werden können. Weiterführend wird auf Grundlage der überarbeiteten Honorartafel nach §206 (1) AHO ein Grundhonorar ermittelt. Die Originaltafel wurde jedoch überarbeitet, sodass in Anlehnung an das Kalkulationstool gleichermaßen zwischen den Honorarzonen I, II und III unterschieden werden kann. Hierbei wurde für die Spalte der Honorarzone I lediglich das arithmetische Mittel der ersten beiden Spalten der Originaltabelle gebildet. Die letzten beiden Spalten der Originaltabelle wurden für Honorarzone II und III konform übernommen (Siehe Tabelle 2). Die neue Tabelle basiert neben der Einordnung in eine der drei Honorarzonen ebenfalls auf Grundlage der zu bewirtschaftenden Brutto Gebäudefläche nach DIN 277. Ab einer Gebäudefläche von 100.000 m² ist auch in diesem Fall das Honorar in Fortschreibung der Honorartafel frei zu vereinbaren. Nach Ermittlung des Grundhonorars kann nun in Verknüpfung der errechneten Prozentanteile das entsprechende Honorar kalkuliert werden. Der bisherige Stand der Ausarbeitungen muss jedoch in künftigen Betrachtungen noch erweitert werden. Zur idealen Kalkulation muss ein Anpassungskoeffizient in Form einer Indexreihe entwickelt werden. Dieser erleichtert die Anpassung an die einhundert Prozent des Ge-

⁵⁶ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.6

⁵⁷ Vgl. [AHO-FMC-2010]g, S.6

⁵⁸ Vgl. [AHO-FMC-2010], S.6

samthonorars auch nach Auslese diverser Leistungen. Darüber hinaus kalkuliert er zum Beispiel Faktoren, wie den Ort des Unternehmenssitzes, mit ein, was aufgrund der regionalen Unterschiede von großer Bedeutung ist.

Tabelle 2: Honorartafel zur Bestimmung des Grundhonorars⁵⁹

Gebäudefläche	Honorare in Euro		
BGF m²	Honorarzone I	Honorarzone II	Honorarzone III
bis 10.000	16.250	25.000	34.000
15.000	20.900	31.500	39.100
20.000	25.300	36.000	44.800
25.000	28.150	39.900	49.000
30.000	30.450	43.100	52.500
35.000	32.350	45.800	55.400
40.000	34.000	48.200	57.900
45.000	35.650	50.200	60.100
50.000	37.150	52.100	62.100
55.000	38.450	53.900	63.900
60.000	39.700	55.400	65.500
65.000	40.800	56.800	67.000
70.000	41.850	58.200	68.400
75.000	42.800	59.500	69.700
80.000	43.700	60.700	71.000
85.000	44.550	61.800	72.100
90.000	45.350	62.900	73.200
95.000	46.100	63.900	74.200

5.2.1 Kalkulationstool-Basiskonzept

Wie allgemein beschrieben erfolgt auch für die Kalkulation des Basiskonzeptes eine Untergliederung in die fünf Handlungssegmente A bis E unter Zuordnung entsprechender Leistungen in die jeweiligen Kategorien. Dem Segment A werden 5 verschiedene Leistungen zugeordnet (siehe Tabelle 3). Die Leistungen des Bereiches Organisation, Information, Koordination und Dokumentation dienen zunächst der Erfassung sämtlicher Bestandsdaten. Das Hauptaugenmerk liegt darauf, den Ist-Zustand des Unternehmens aufzuschlüsseln. Dabei werden sowohl Daten in Bezug auf den Gebäudebestand, der Systemlandschaft, aber auch der allgemeinen Organisationsstruktur betrachtet. Es erfolgt die Unterteilung je nach Leistungsaufwand in die Honorarzonen I bis III, wobei Teil A in Hono-

⁵⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an [AHO-FMC-2010], S. 12

rarzone I 9%, in Honorarzone II 11,5% und in Honorarzone III 15% zugeschrieben werden. Innerhalb des Handlungssegment B: Qualitäten und Quantitäten, werden 3 Leistungen definiert (Siehe Tabelle 4).

Tabelle 3: Kalkulationstool-Basiskonzept Teil A⁶⁰

AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 1 - Basiskonzept				
		HZ I	HZ II	HZ III
A Organisation, Information, Koordination, Dokumentation		AHO		
1	Bewertung Bestandsdaten	2%	2%	2,5%
2	Beschaffenheit Gebäudebestand	2,5%	3%	4%
3	Bewertung Informationstechnologien/ Systemlandschaft	1,5%	2%	3%
4	Bewertung Organisationsstruktur	2%	3%	3,5%
5	Abstimmung Berichtswesen	1%	1,5%	2%
Honoraranteil PP1 / A		9%	11,5%	15%

Tabelle 4: Kalkulationstool-Basiskonzept Teil B⁶¹

AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 1 - Basiskonzept				
		HZ I	HZ II	HZ III
B Qualitäten und Quantitäten		AHO		
1	Festlegen Zieldefinition	2%	3%	4%
2	Ansatz SOLL-IST-Vergleich	2%	2,5%	3%
3	Überschlägige Prognose Optimierungspotentiale	1%	1,5%	2%
Honoraranteil PP1 / B		5%	7%	9%

Diese legen zunächst den Umfang, sprich das Ziel des Gesamtprojektes hinsichtlich Qualität und Quantität fest. Zusätzlich werden ansatzweise Ist-Soll-Vergleiche unter Aufschlüsselung erster Optimierungspotentiale durchgeführt. Bei der Wahl von Honorarzone I werden diesem Teil 5%, der Honorarzone II 7% und der Honorarzone III 9% zugeordnet. Bezüglich des Handlungssegments C: Kosten und Finanzierung, werden 3 Leistungen in die Kalkulation einbezogen (Siehe Tabelle 5). Dieser Bereich befasst sich umgehend mit der Erfassung der Kosten, mit welchen das Unternehmen handhabt, um darüber hinaus deren Finanzierbarkeit mit dem verfügbaren Budget abgleichen zu können. Des Weiteren werden die Kostenentwicklungen der letzten Jahre in Betracht gezogen, um dessen Verlauf als positiv oder negativ einschätzen zu können. Im Rahmen der Honorarzone I erhält Teil C 2%, der Honorarzone II 3% und bei Honorarzone III 3%. Teil D: Termine, Kapazitäten und Logistik, sind 2 Leistungen untergeordnet (Siehe Tabelle 6). In diesem Hand-

⁶⁰ Eigene Darstellung

⁶¹ Eigene Darstellung

lungssegment wird ausschließlich die genaue Ablaufplanung für das Gesamtprojekt bestimmt. Wichtig hierbei sind die Festlegung eines Gesamtzeitrahmens sowie das Feststecken bedeutender Meilensteine innerhalb gewisser Zeitintervalle. Der prozentuale Anteil für Teil D wird in den Honorarzonen I bis III mit jeweils 3% verankert.

Tabelle 5: Kalkulationstool-Basiskonzept Teil C ⁶²

AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 1 - Basiskonzept			
	HZI	HZ II	HZ III
C Kosten und Finanzierung	AHO		
1 Kostenerfassung und -zuordnung	1%	1,5%	1,5%
2 Aufdeckung Kostenentwicklung der letzten Jahre	0,5%	0,5%	1%
3 Überprüfung Finanzierbarkeit	0,5%	1%	1,5%
Honoraranteil PP1 / C	2%	3%	4%

Tabelle 6: Kalkulationstool-Basiskonzept Teil D ⁶³

AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 1 - Basiskonzept			
	HZI	HZ II	HZ III
D Termine, Kapazitäten und Logistik	AHO		
1 Aufstellen eines Zeit-/Terminrahmens	2%	2%	2%
2 Festlegung Meilensteine	1%	1%	1%
Honoraranteil PP1 / D	3%	3%	3%

Der Bereich des letzten Handlungssegments, Teil E: Verträge und Versicherungen, wird mit lediglich einer Leistung untermauert (Siehe Tabelle 7). Das Hauptaugenmerk des letzten Teils des Basiskonzeptes liegt darauf, alle geplanten Abmachungen, Fristen und Teilschritte, als Absicherung beider Parteien vertraglich festzuhalten. In Summe können demnach für das gesamte Basiskonzept innerhalb Honorarzone I 20%, Honorarzone II 25,5% und Honorarzone III 32% eingeplant werden (Siehe Tabelle 8). Dabei ist jedoch zu beachten, dass dies nur Schätzwerte sind und nicht für jedes Handlungssegment eine einzige Honorarzone gewählt werden muss. Die Honorarzone kann pro Leistung selektiert werden und sich somit auch innerhalb eines Segments unterscheiden. Dadurch können je nach Projekt am Ende unternehmensspezifische Prozentsätze für das Basiskonzept entstehen. Die weitere Honorarberechnung erfolgt wie unter Gliederungspunkt 5.2-Kalkulationstool für Leistungen des FMC beschrieben.

⁶² Eigene Darstellung

⁶³ Eigene Darstellung

Tabelle 7: Kalkulationstool-Basiskonzept Teil E⁶⁴

AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 1 - Basiskonzept			
	HZ I	HZ II	HZ III
E Verträge und Versicherungen	AHO		
1 Vertragliche Festhaltung Fristen und Teilschritte	1%	1%	1%
Honoraranteil PP1 / E	1%	1%	1%

Tabelle 8: Kalkulationstool-Basiskonzept Gesamtübersicht⁶⁵

					Grundhonorar /100%	0,00 €
AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 1 - Basiskonzept						
	HZ I	HZ II	HZ III			
A Organisation, Information, Koordination, Dokumentation	AHO			Angebot	Honorar	
Honoraranteil PP1 / A	9%	11,5%	15%			0,00 €
B Qualitäten und Quantitäten	AHO			Angebot	Honorar	
Honoraranteil PP1 / B	5%	7%	9%			0,00 €
C Kosten und Finanzierung	AHO			Angebot	Honorar	
Honoraranteil PP1 / C	2%	3%	4%			0,00 €
D Termine, Kapazitäten und Logistik	AHO			Angebot	Honorar	
Honoraranteil PP1 / D	3%	3%	3%			0,00 €
E Verträge und Versicherungen	AHO			Angebot	Honorar	
Honoraranteil PP1 / E	1%	1%	1%			0,00 €
Honorarsumme Projektphase 1 (A,B,C,D,E)	20%	25,5%	32%			0,00 €

5.2.2 Kalkulationstool-Umsetzungskonzept

Das Kalkulationstool-Umsetzungskonzept unterliegt demselben Aufbau wie dem des Basiskonzeptes. Dies bedeutet, auch hier gibt es wieder eine Untergliederung in die fünf Handlungssegmente A bis E, welche mit den relevanten Leistungen des Umsetzungskonzeptes untersetzt wurden. Das Segment A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation des Umsetzungskonzeptes wurde in 6 Leistungen untergliedert (Siehe Tabelle 9), diese vertiefen die Bestandsdatenerfassung des Basiskonzeptes, indem anhand eines ausführlichen Soll-Ist-Vergleichs eindeutige Entscheidungen bezüglich einer Ausschlan- kung des Unternehmens, sowie der Vergabe von Fremdleistungen getroffen werden. Hierbei wird diesem Teil der Projektphase innerhalb Honorarzone I ein Honorar- anteil von 8,5%, in Honorarzone II 11% und in Honorarzone III 14% zugeschrieben. Das Handlungssegment B: Qualitäten und Quantitäten, wurde in 4 Leistungen unterteilt (Siehe Tabelle 10). In diesem Teil der Projektphase kommt es zur Definition wesentlicher Ver-

⁶⁴ Eigene Darstellung

⁶⁵ Eigene Darstellung

antwortungsbereiche und Kompetenzen, darüber hinaus wird ein ausführliches Outsourcing-Konzept entwickelt und Redundanzen, sowie Dopplungen ausgeräumt.

Tabelle 9: Kalkulationstool-Umsetzungskonzept Teil A⁶⁶

AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 2 - Umsetzungskonzept					
	HZ I	HZ II	HZ III		
A Organisation, Information, Koordination, Dokumentation	AHO			Angebot	Honorar
1 Prüfung Organigramm u. Abteilungsstrukturen	1,00%	1,5%	1,5%		0,00 €
2 Festlegung Umfang Unternehmensteile/Abteilungen	2,0%	2,5%	3%		0,00 €
3 Ausschlankung der Abteilungen	1%	1,5%	2%		0,00 €
4 Selektion Eigen- u. Fremdleistungen	1,5%	2%	2,5%		0,00 €
5 Durchführung umfassender Soll-Ist-Vergleich	1,5%	2,0%	2,5%		0,00 €
6 Erstellen Lastenheft	1,5%	1,5%	2,0%		0,00 €
Honoraranteil PP1 / A	8,5%	11%	14%		0,00 €

Tabelle 10: Kalkulationstool-Umsetzungskonzept Teil B⁶⁷

AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 2 - Umsetzungskonzept					
	HZ I	HZ II	HZ III		
B Qualitäten und Quantitäten	AHO			Angebot	Honorar
1 Definition von Verantwortungen u. Kompetenzen	1,5%	2%	2,5%		0,00 €
2 Aufstellen erforderliche Instrumente	3%	3,5%	4%		0,00 €
3 Aufstellen In- u. Outsourcingkonzept	2%	2,5%	3%		0,00 €
4 Ausräumen von Redundanzen u. Dopplungen	1%	1,5%	1,5%		0,00 €
Honoraranteil PP1 / B	7,5%	9,5%	11%		0,00 €

Teil C des Umsetzungskonzeptes, Kosten und Finanzierung, wurde in 3 Leistungen untergliedert (Siehe Tabelle 11). Innerhalb dieses Teilgebiets soll in Anknüpfung an die Kostenerfassung des Basiskonzeptes die Kostenstruktur weiter durchleuchtet und logisch dargestellt werden. Des Weiteren sollen alle Kosten nach Ihren Verursachern eingeordnet werden. Hierzu zählen auch die Kosten outgesourcter Leistungen. Die Honoraranteile betragen für Honorarzone I 4%, für Honorarzone II 5% und für Honorarzone III 6%. Das Handlungssegment D: Termine, Kapazitäten und Logistik setzt sich aus 4 Leistungen zusammen (Siehe Tabelle 12). Diese befassen sich hauptsächlich mit der Fortführung der Projektterminpläne, sowie der Abwicklung sämtlicher notwendiger Aktivitäten innerhalb des Projektes. Unter diesen Teil des Umsetzungskonzeptes fallen für Honorarzone I 2,5%, Honorarzone II 3% und Honorarzone III 4%.

⁶⁶ Eigene Darstellung

⁶⁷ Eigene Darstellung

Tabelle 11: Kalkulationstool-Umsetzungskonzept Teil C⁶⁸

AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 2 - Umsetzungskonzept						
		HZ I	HZ II	HZ III		
C Kosten und Finanzierung		AHO			Angebot	Honorar
1	Grafische Darstellung und Erläuterung Kostenstruktur	1,5%	2%	2,5%		0,00 €
2	Zuordnung einzelner Kosten zu Verursachern nach Kostenstelle sowie Art und Träger	1,5%	2%	2,5%		0,00 €
3	Beschreibung und Einkauf outgesourcter Leistungen	1%	1%	1%		0,00 €
Honoraranteil PP1 / C		4%	5%	6%		0,00 €

Tabelle 12: Kalkulationstool-Umsetzungskonzept Teil D⁶⁹

AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 2 - Umsetzungskonzept						
		HZ I	HZ II	HZ III		
D Termine, Kapazitäten und Logistik		AHO			Angebot	Honorar
1	Regelung zeitlich u. räumliche Abwicklung aller Aktivitäten u. wechselseitiger Abhängigkeiten im Projekt	0,5%	0,5%	1%		0,00 €
2	Erstellen und Fortschreiben Projektterminpläne	1%	1%	1,5%		0,00 €
3	Durchführung Angebotsanfragen und Leistungsdefinitionen	0,5%	0,5%	0,5%		0,00 €
4	Zusammenstellung wesentlicher Daten über Organisation, Mitteleinsatz, Lösungswege, Ablauf u. erreichter (Zwischen-) Ziele	0,5%	1%	1%		0,00 €
Honoraranteil PP1 / D		2,5%	3%	4%		0,00 €

Der letzte Teil E: Verträge und Versicherungen, beschäftigt sich analog zu der ersten Projektphase damit, Verträge zu erstellen, beziehungsweise diese fortzuschreiben. Der Honoraranteil der Honorarzone I beträgt dabei lediglich 1,5%, wohingegen Honorarzone II und III jeweils 2% zugeschrieben werden. Im Endeffekt ergeben sich als gesamte Honoraranteile für das Umsetzungskonzept für Honorarzone I 24%, innerhalb Honorarzone II 30,5% und für Honorarzone III 37% (Siehe Tabelle 14). Auch in diesem Fall sind dies stets wieder nur Richtwerte, denn auch innerhalb des Basiskonzeptes kann die Honorarzone pro Leistung gewählt werden, was je Projekt zu unterschiedlichen Prozentanteilen führt.

⁶⁸ Eigene Darstellung⁶⁹ Eigene Darstellung

Tabelle 13: Kalkulationstool-Umsetzungskonzept Teil E⁷⁰

AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 2 - Umsetzungskonzept					
	HZ I	HZ II	HZ III		
E Verträge und Versicherungen	AHO			Angebot	Honorar
1 Erstellen und Fortschreiben Verträge	1,5%	2%	2%		0,00 €
Honoraranteil PP1 / E	1,5%	2%	2%		0,00 €

Tabelle 14: Kalkulationstool-Umsetzungskonzept Gesamt⁷¹

						Grundhonorar / 100%	0,00 €
AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 2 - Umsetzungskonzept							
		HZ I	HZ II	HZ III			
A Organisation, Information, Koordination, Dokumentation		AHO			Angebot	Honorar	
Honoraranteil PP1 / A		8,5%	11%	14%		0,00 €	
B Qualitäten und Quantitäten		AHO			Angebot	Honorar	
Honoraranteil PP1 / B		7,5%	9,5%	11%		0,00 €	
C Kosten und Finanzierung		AHO			Angebot	Honorar	
Honoraranteil PP1 / C		4%	5%	6%		0,00 €	
D Termine, Kapazitäten und Logistik		AHO			Angebot	Honorar	
Honoraranteil PP1 / D		2,5%	3%	4%		0,00 €	
E Verträge und Versicherungen		AHO			Angebot	Honorar	
Honoraranteil PP1 / E		1,5%	2%	2%		0,00 €	
Honorarsumme Projektphase 1 (A,B,C,D,E)		24%	30,5%	37%		0,00 €	

5.3 Anwendung des Kalkulationstool-Basiskonzept am Beispiel unterschiedlicher Unternehmen

Zur Verdeutlichung der Funktionsweise des Kalkulationstools für das Basiskonzept, wird dieses an drei unterschiedlichen Unternehmen A, B und C angewandt. Bei dem Unternehmen A handelt es sich um die öffentliche Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz. Im Fall des Unternehmens A soll neben der Honorarermittlung anhand des Kalkulationstools zudem eine Berechnung des Honorars pro Manntag vergleichend herangezogen werden. Unternehmen B ist ein mittelständiges Privatunternehmen, dessen Kerngeschäft in der Verwaltung und Bewirtschaftung von Gebäudebeständen liegt. Das Unternehmen C zeichnet sich ebenfalls als mittelständiges Privatunternehmen aus, dessen Kerngeschäft jedoch im Bereich Technologie und Forschung liegt und somit fernab der geregelten Immobilienbewirtschaftung. Dabei ist zu beachten, dass die Unternehmen B und C frei erfunden sind.

⁷⁰ Eigene Darstellung

⁷¹ Eigene Darstellung

5.3.1 Unternehmen A-Honorarermittlung anhand Kalkulationstool

Das Unternehmen A steht als Synonym für die öffentliche Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz. Wie bereits bekannt zählen Aufgaben der Verwaltung und Bewirtschaftung von Gebäudebeständen zu den Kerngeschäften der 33 Mitarbeiter. Dabei verfügt die öffentliche Verwaltung über rund 177 Gebäude unterschiedlicher Art, zu diesen gehören unter anderem viele denkmalgeschützte Gebäude, Schulen und Friedhöfe. Die speziellen Nutzungsarten erhöhen die Anforderungen bei der Bewirtschaftung der rund 45.000 m² Bruttogrundfläche. Auf Grund nur geringer Probleme innerhalb der Verwaltung des Gebäudebestandes, wurde die Betrachtung dessen auf Wunsch des Arbeitgebers erst einmal im Rahmen des Facility Management Consulting außen vor gelassen. Hauptaugenmerk lag auf der Umstrukturierung der kompletten Organisationsstruktur. In Bezugnahme auf das Honorierungsmodell (siehe Abbildung 10), bewirkten besonders äußere Faktoren, wie eine negativ ausgerichtete Mitarbeiterbefindlichkeit, eine unzulängliche Datenbasis, sowie wesentliche Mängel innerhalb der Systemlandschaft, erhöhte Anforderungen an das Projekt. Darauf basierend ist zu sagen, dass das Unternehmen A im Allgemeinen der Honorarzone II zuzuordnen ist. Anhand der Honorartafel (Tabelle 2) kann aus den vorgegebenen Werten ein Grundhonorar (entspricht 100%) in Höhe von 50.200,00€ bestimmt werden. Im Rahmen der Einordnung der einzelnen Leistungen in entsprechende Honorarzone kann der Tabelle 17 in Anlagenteil 3 entnommen werden, dass auch hier zunehmend die Einordnung in Honorarzone II dominiert. Wie in Tabelle 17 zu sehen, errechnet sich daher für die erste Projektphase ein prozentualer Honoraranteil von 22%, womit sich letzten Endes ein Teilhonorar von 9.538,00€ ergibt. Hierzu würden im weiteren Verlauf die noch fehlenden Honoraranteile der anderen drei Projektphasen addiert werden. Nach Anpassung anhand eines Koeffizienten hätte man anschließend nachweislich das zu zahlende Gesamthonorar ermittelt.

5.3.2 Unternehmen A-Honorarermittlung pro Manntage

Um die Qualität des ermittelten Honorars anhand des Kalkulationstools zu verdeutlichen, wurde vergleichend eine Errechnung des Honorars pro Manntag erstellt. Diese bezieht sich ebenso nur auf die erste Projektphase des Facility Management Consulting. Im Fall der öffentlichen Verwaltung Oranienbaum-Wörlitz wurde das Basiskonzept innerhalb drei Monate bewerkstelligt, dies entspricht 12 Wochen. Wenn man ungefähr einen Manntag pro Woche einplant, ergeben sich in Summe 12 Manntage. Laut AHO (Siehe Abbildung 9) können für den Projektleiter im Durchschnitt 1.050,00€ pro Manntag einkalkuliert werden. Dies würde im Endeffekt einem Honorar von 12.600,00€ für die erste Projektphase ent-

sprechen. Wenn man vergleichend den Wert der Ermittlung anhand des Kalkulationstools heranzieht, ergibt sich daraus eine Differenz von mehr als 3.000,00€. Auf Grundlage dessen wird die Aussage, dass sich anhand des Tools genauere Werte ermitteln lassen, gestützt. Im Sinne des zahlungspflichtigen Auftraggebers lässt sich der nachweislich kalkulierte Wert anhand des Tools besser rechtfertigen.

5.3.3 Unternehmen B

Bei Unternehmen B handelt es sich um ein mittelgroßes Unternehmen, dessen Kerngeschäft in der Verwaltung beziehungsweise Bewirtschaftung von Immobilien liegt. Dieses plant unter anderem die Einführung einer neuen Software zur digitalen Verwaltung des Gebäudebestandes. Unter der Verfügbarkeit von rund 45 Mitarbeitern, kümmert sich das Unternehmen B um den Erhalt und Betrieb von 150 Mehrfamilienhäuser (MFH) und 70 Bürogebäuden. In Summe werden rund 75.000 m² Bruttogrundfläche von den Mitarbeitern verwaltet. Auf Grundlage des bereits vorherrschenden Wissenstandes des Unternehmen B, werden geringe Anforderungen an die Leistungen des Facility Management Consulting erwartet, weswegen die Eingliederung in Honorarzone I erfolgt. Darüber hinaus wird auch hier die Betrachtung des Gebäudebestandes nicht mit in die Beratungsleistung einbezogen. Auf dessen Basis kann der Honorartafel (Tabelle 2) ein Grundhonorar von 42.800,00€ entnommen werden. Entsprechend der Tabelle 18 im Anlagenteil 3, werden im Handlungssegment A sogar einige Leistungen komplett ausgeschlossen. In Bezug auf die übrigen Leistungen überwiegt auch hier Honorarzone I. Somit kann im Endeffekt ein prozentualer Honoraranteil von 14% einkalkuliert werden. Nach dessen Verrechnung mit dem Gesamthonorar entsteht für das Basiskonzept des Unternehmens B ein Honoraranteil von 5.778,00€.

5.3.4 Unternehmen C

Unternehmen C zeichnet sich als ein großes Technologie- und Forschungsunternehmen aus. Dieses verfügt deutschlandweit über 15 Standorte, wobei es 10 Bürogebäude und 5 Labor- und Testgebäude sein Eigen nennen darf. Darauf aufbauend verfügt es über eine Bruttogrundfläche von 10.000m². Die Schwierigkeit des 350 mitarbeiterstarken Unternehmens besteht jedoch darin, dass dessen Kerngeschäft nichts mit den Leistungen der Verwaltung und Bewirtschaftung von Gebäuden zu tun hat. Darauf beziehungsweise wird vor allem der Aspekt des Gebäudebestandes detailreich betrachtet. Darauf aufbauend, wird es zur Einführung einer Abteilung für Gebäude- und Liegenschaftsmanagement kommen, weswegen ebenfalls erhöhte Anforderungen an die Organisationsumstrukturie-

rung und den Aufbau der Systemlandschaft bestehen. Dies wird durch den Aspekt verstärkt, dass das Unternehmen über eine Vielzahl verschiedener technischer Ausrüstungen im Sinne von Produktions- und Forschungszwecken verfügt. Anforderungen hinsichtlich der Kostenermittlungen beziehungsweise betreffend das Vertragsmanagement sind wiederum geringer einzustufen. Alles in allem wird das Unternehmen C in Honorarzone III eingeordnet. Nach Entnahme eines Gesamthonorars aus der Honorartafel (Tabelle 2) in Höhe von 34.000,00€ kann ein prozentualer Honoraranteil von 26% einkalkuliert werden. Dies führt einen Honoraranteil von 9.180,00€ mit sich (Siehe Tabelle 19 in Anlagenteil 3).

6 Honorarermittlung anderer EU-Staaten

Vergleichend zu den Herangehensweisen zur Honorierung von Leistungen des Facility Management Consulting innerhalb der Bundesrepublik sollen im folgenden Kapitel die Vorgangsweisen anderer Mitgliedsstaaten der Europäischen Union betrachtet werden. Hierbei wurden besonders anhand der Beispiele Österreich und Schweiz, Länder des deutschsprachigen Raumes betrachtet. Im Anschluss soll geprüft werden, ob sich aus den Erkenntnissen weitere Lösungsansätze des Sachverhaltes für den deutschen Markt entnehmen lassen.

6.1 Honorarermittlung Österreich

Innerhalb der Grenzen Österreichs beschäftigt sich der Fachverband für Unternehmensberatung und Informationstechnologie der Wirtschaftskammer Österreich (UBIT) mit der Erstellung von Kalkulationsrichtlinien zur Gestaltung von Honoraren in der Unternehmensberatung.⁷² Hierunter fallen die Leistungen des Facility Management Consulting. Die Kalkulationsrichtlinien der UBIT, basierend auf nationalen als auch internationalen Grundlagen und Gepflogenheiten, gelten jedoch nicht als Pflicht, sondern sind reine Empfehlenswerte. Darauf aufbauend müssen Honorarsatz, sowie Zuschläge und Nebenkosten je nach Einzelfall ausdrücklich festgelegt werden. Zudem hat es sich der UBIT zur Aufgabe gemacht, die Kalkulationsrichtlinien in entsprechenden Zeitintervallen hinsichtlich rechtlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen zu überprüfen und stets aktuell zu halten. Laut den Honorarrichtlinien der UBIT wird das Honorar als „Vergütung von Leistungen und Aufwendungen des Unternehmensberaters und seiner Erfüllungsgehilfen“⁷³ umschrieben. Dessen Berechnung erfolgt pro Manntag, dabei entspricht ein Manntag 8 Zeitstunden. Es kommt zur Festlegung einer Honorarbasis pro Manntag, welche im Rahmen der Normalarbeitszeit (08.00-18.00Uhr) 130,00€ pro Stunde entspricht. Daraus ergibt sich für den Berater ein Honorar von 1040,00€ pro Manntag.⁷⁴ Die Werte der Honorarbasis sind hier ohne Mehrwertsteuer angegeben. Die Zeitaufschreibung der tatsächlich voll-

⁷² Vgl. [UBIT-2014] , S.1

⁷³ Vgl. [UBIT-2014], S.1

⁷⁴ Vgl. [UBIT-2014]. , S.2

brachten Manntage erfolgt obligatorisch durch den Berater. Für Leistungen, die über eine Stunde hinausgehen, werden anteilig 0,5 Manntage pro angefangene Halbe-Stunde berechnet. Zudem ist vereinfachend auch eine Berechnung pro Stunde möglich. Zu der Summe des Grundhonorars werden Zuschläge, sowie Sonder- und Nebenkosten extra addiert. Mögliche Zuschläge erhält der Berater unter anderem bei Arbeit außerhalb der normalen Arbeitszeiten. Dies betrifft im Zeitraum 22.00-06.00 Uhr einen Aufschlag von 60%, zwischen 06.00 und 08.00 Uhr 30%, zwischen 18.00 und 22.00 Uhr ebenfalls 30% und an Sonn- und Feiertagen wiederum 60%. Für Beratungsleistungen, welche außerhalb von Österreich absolviert werden, wird innerhalb der EU ein Zuschlag von 80%, außerhalb der EU sogar ein Aufpreis von 120% verhängt.⁷⁵ Weitere Zuschläge sind innerhalb der Wertanpassung möglich. Hierbei werden Beratungen zum Investment 3% und im Bereich Immobilien 1% aufgerechnet. Zu Sonder- und Nebenkosten zählen zum Beispiel Reisekosten oder Kosten für Druck- und Medienservice. Die Bezahlung des Honorars erfolgt stets zu Beginn und in der Mitte des Monats, nach Rechnungslegung der bis dato erbrachten Leistungen. Neben der Honorarermittlung pro Manntag beziehungsweise Stunde kann ebenfalls eine pauschale Vergütungsvereinbarung stattfinden. Diese ist entsprechend festzuschreiben.

6.2 Honorarermittlung Schweiz

Innerhalb des Schweizer Raumes beschäftigt sich der Schweizerische Ingenieur- und Architektenverein (SIA) mit der Festlegung einer Leistungs- und Honorarordnung (LHO). Diese gilt zunächst nur für Leistungen und Honorare von Bauingenieuren und Bauingenieurinnen, doch die Vorgangsweise kann theoretisch auch auf besondere Leistungen, wie die des Facility Management Consulting angepasst werden. Die Honorarermittlung des SIA basiert auf Grundlage eines Stunden-Aufwand-Modells, hierbei werden die aufgewandten Leistungsstunden mit einem büroeigenen Honorarsatz multipliziert, was das Leistungs- und Honorarangebot transparenter gestaltet.⁷⁶ Somit beruht das schweizerische Verfahren nicht allein auf dem Zeitaufwand, sondern bezieht büro- beziehungsweise teamspezifische Erfahrungswerte mit ein. Im Fall der Bauleistungen wird ebenfalls die Höhe der aufwandsbestimmenden Baukosten in die Kalkulation integriert. Kurzum wird die Honorarberechnung durch folgende Formel beschrieben: Zeitaufwand nach Baukos-

⁷⁵ Vgl. [UBIT-2014] , S.2

⁷⁶ Vgl. [SIA-2014]

ten x Stundensatz = Honorar.⁷⁷ Die ausführliche Berechnung des Zeitaufwandes wird in Abbildung 11 beschrieben. Auch hier gilt, dass die Kalkulationsrichtlinien stets als Orientierungshilfen dienen, doch dessen Anwendung nicht verpflichtend vorgeschrieben wird. Die Tatsache, dass sich diese Honorarberechnung ebenfalls auf anfallende Baukosten bezieht, erschwert die Anwendung auf Leistungen des Facility Management Consulting. Wörtlich definierte Honorarberechnungen für Beratungsleistungen konnten im Rahmen der umfassenden Recherche für die vorliegende Arbeit nicht ausfindig gemacht werden.

$$T_m = B \times \frac{p}{100} \times n \times \frac{q}{100} \times r$$

T_m = durchschnittlicher Zeitaufwand
 B = aufwandbestimmende Baukosten
 p = Grundfaktor für den Stundenaufwand
 n = Schwierigkeitsgrad gemäss Baukategorie
 q = Leistungsanteil in Prozent
 r = Anpassungsfaktor

Abbildung 11: Berechnung des durchschnittlichen Zeitaufwandes laut SIA⁷⁸

6.3 Positive Aspekte und Kritik-Lösungsansätze für den deutschen Markt

Die beispielhafte Umschreibung der Honorarermittlung anderer EU-Staaten zeigt deutlich die Notwendigkeit der Ausarbeitung einer allgemein gültigen Kalkulationsgrundlage für Leistungen des Facility Management Consulting. Die Ausarbeitungen Österreichs liefern sinnvolle Ansätze, welche ähnlich aufgebaut sind wie die Berechnungen pro Manntage nach AHO. Kritisch zu bewerten ist auch hier die Nachvollziehbarkeit der Höhe der Stundensätze, diese basieren ausschließlich auf Erfahrungswerten. Die Festlegung gewisser Zuschläge je nach den unterschiedlichen Umständen ist positiv zu bewerten. Diese beziehen in Ansätzen die Denkweise mit ein, dass sich das Honorar auf Grund gewisser äußerlicher Faktoren beeinflussen lässt. Betreffend die Honorarermittlung der Schweiz, ist es besonders schwierig, da keine konkreten Ausarbeitungen im Rahmen des Facility Management Consulting vorliegen. Die Erarbeitung des Stunden-Aufwand-Modells zeigt trotz allem einen aufschlussreichen Lösungsweg, da hier unter Einbezug büro- beziehungsweise teamspezifischer Erfahrungswerte auch auf äußere Faktoren, in diesem Fall die Funktionalität und Zusammenarbeit des Teams, geachtet wird. Darauf basierend wird die ge-

⁷⁷ Vgl. [baupro-2014]

⁷⁸ Vgl. [baupro-2014]

plante Funktionsweise des Honorierungsmodells/-tools weiter gestützt. Ebenfalls nennenswert ist die Veröffentlichung in der Bachelorarbeit von Sabine Koschorreck. In ihrer Ausarbeitung (Siehe Abbildung 12) wird deutlich, dass eine Vielzahl europäischer Staaten über keine verbindliche Honorarordnung verfügen, sondern lediglich Empfehlungen unterliegen. Deutschland und Italien gehören zu der Minderheit, welche sich obligatorisch an Gesetzmäßigkeiten im Sinne der Honorarermittlung halten. Zusammenfassend ist die Nachfrage nach Kalkulationsrichtlinien, welche sich länder- und unternehmensunabhängig auf jedes Projekt anwenden lassen, sehr hoch. Gerade innerhalb der EU, welche bereits in vielerlei Hinsicht versucht einheitliche Gesetzgebungen zu schaffen, würde die Idee des Honorierungsmodells/-tools sicher großen Zuspruch erhalten.

Land	Honorarordnung	Empfehlung oder gesetzlich bindend
Belgien	Norme déontologique n° 2, seit 1995 nicht mehr verbindlich, Empfehlungen der Berufsverbände, Conditions d'intervention des Ingénieurs-Conseils	Empfehlung von der öffentlichen Hand nicht akzeptiert Empfehlung
Dänemark	seit 1990 nicht mehr verbindlich Allgemeine Bestimmungen für Technische Fachberatung und Technische Leistungen (ABR 89, ABR 92)	Empfehlung
Deutschland	HOAI	verbindlich
Finnland	seit 1995 nicht mehr verpflichtend, unverbindliche Empfehlungen einzelner Verbände	Empfehlung
Frankreich	seit 1986 Honorierung nach jeglichen Tariftabellen verboten, Leitfadens von der Regierung: MIQCB (Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques)	Empfehlung
Großbritannien	1987 verbindliche Honorarordnung angeschafft, erheblicher Preisdruck, Minderung Honorarüberblick, Empfehlungen des Royal Institute of British Architects zur Orientierung der Mitglieder, sonst uneinheitliche Regelungen	Empfehlungen
Irland	Gebührenordnung vom Royal Institute of the Architects of Ireland	Empfehlung
Italien	Honorarordnung für Architekten, Ingenieure und Landvermesser (Testo unico della tariffa degli honorari)	verbindlich
Luxemburg	Honorarordnung vom Ministerium für Stadtplanung und Wohnungswesen in Zusammenarbeit mit der Architekten- und Ingenieurvereinigung, Empfehlungen des Berufsverbandes	verbindlich für öff. Auftraggeber Empfehlung für private Auftraggeber
Niederlande	Standardbedingungen für das Rechtsverhältnis Auftraggeber / Architekt SR 97 (Standaard Voorwaarden Rechtsverhouding Opdrachtgever-Architect) vom BNA (Bond Niederländischer Architekten)	Empfehlung
Österreich	HOA, jetzt HIA	Empfehlung
Polen	Honorarregelung (RHA – Regulamin Honorarium Architektów)	Empfehlung für Mitglieder Architektenkammer
Portugal	Regierung: Honorarordnung Projectos de Obras Públicas — Insrucoes para cálculo dos honorários	verbindlich für öffentliche Aufträge, privat frei verhandelbar
Rumänien	Honorarempfehlung	Empfehlung
Schweden	verschiedene Regelungen	Empfehlung
Schweiz	SIA 112, 102, 103, ...	Empfehlung
Slowenien	Honorarordnung	verbindlich, aber in Praxis unterschritten
Spanien	1997 verbindliches Honorarsystem abgeschafft, jetzt nur noch:	Empfehlung

Abbildung 12: Verbindlichkeiten der Honorarordnungen innerhalb der EU⁷⁹

⁷⁹ Vgl. [Koschorreck-2008], S. 21

7 Fazit

Die umfassenden Untersuchungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit zeigten deutlich, dass bereits aussagekräftige Ausarbeitungen zu dem Thema der Honorarermittlung von Facility Management Consulting Leistungen stattgefunden haben. Dies bedeutet, dass erste wichtige Grundsteine gelegt wurden, welche jedoch noch wichtige Aspekte außen vor lassen. In diesem Sinne soll die Ausarbeitung eines Honorierungsmodells samt Kalkulationstools eine neue Möglichkeit offerieren, diesem Problem umfassend und allgemeingültig entgegenzuwirken. Es wurde im Laufe der Arbeit deutlich, dass der heute Wirtschaftsmarkt förmlich nach einer Möglichkeit der rentablen Immobilienbewirtschaftung schreit. Dies bedingt, dass auch maßgebende Leistungen gerecht vergütet werden können. Des Weiteren sollte dies möglichst allgemeingültig passieren, um Unschlüssigkeiten weitestgehend vermeiden zu können und darüber hinaus eine Flexibilität zu schaffen, welche sich auf jede Art von Projekt, Unternehmen oder Land einstimmen kann. Das erarbeitete Modell/Tool schafft die notwendigen klaren Strukturen, aber gibt andererseits genug individuellen Freiraum. Das Honorierungsmodell verschafft einen Überblick, was in einem solchen Projekt alles zu beachten ist, wohingegen das Kalkulationstool die Feinarbeit hinsichtlich der Honorarkalkulation darstellt. So kann sich der Anwender zielgerichtet wie an einem roten Faden durch das Projekt manövrieren, indem er eine Auflistung sämtlicher Leistungen erhält. Ihm obliegt jedoch trotz allem die Freiheit, selbst zu entscheiden, welche davon für ihn persönlich von Bedeutung sind, was sich in der Vergabe der entsprechenden Prozentanteile ausdrückt. Hohe Bedeutsamkeit hierbei liegt darauf, die im Modell dargestellten äußeren Einflussfaktoren mit einzubeziehen, denn erst diese ermöglichen eine projekt- beziehungsweise unternehmensspezifische Handhabung. Darauf aufbauend ist die bereits beschriebene Notwendigkeit der Entwicklung eines Anpassungskoeffizienten nicht zu vernachlässigen. Dieser wird zur Gewährleistung einer Anpassung der Prozentanteile an die 100% des Grundhonorars benötigt. Darüber hinaus schafft er die Voraussetzung sowohl regionale Faktoren, als auch Erfahrungen bereits absolvierter Beratungsprojekte mit einzubeziehen. Der Rolle des regionalen Faktor wird eine besonders hohe Wichtigkeit zugeschrieben, denn anhand des gesunden Menschenverstandes lassen sich Honorare in Großstädten, wie Hamburg oder Frankfurt nicht auf demselben Level wie in kleinen Ortschaften, wie zum Beispiel Oranienbaum-Wörlitz kalkulieren. Die künftige Ausarbeitung eines Anpassungsfaktors ist somit unumgänglich für eine erfolgsversprechende Anwendung des Modells/Tools.

Zusammenfassend bereitet die vorliegende Arbeit somit den ersten Schritt in neue Dimensionen hinsichtlich der Vergütung von Leistungen des Facility Management Consulting und ermöglicht so nach weiteren Ausarbeitungen innerhalb der kommenden Jahre eventuell zukunftsnahe die Möglichkeit einer optimierten Honorarermittlung.

Literatur

Bücher:

- [Kahlen-2001] Kahlen, Hans, Facility Management-Entstehung, Konzeption, Perspektiven, Berlin, Heidelberg, New York, Springer Verlag
- [Lochmann-Köllgen-1998] Lochmann, Hans-Dieter: Köllgen, Rainer: Facility Management-Strategisches Facility Management in der Praxis, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1998

Normen und Richtlinien:

- [AHO-FMC-2010] AHO-Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V., Untersuchung zum Leistungsbild und zur Honorierung für das Facility Management Consulting, Nr.16, März 2010
- [DIN 15221-2005] DIN-Deutsches Institut für Normung e.V., DIN EN 15221-Facility Management-Begriffe, Berlin, 2005
- [UBIT-2014] Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie der Wirtschaftskammer Österreich (UBIT), Honorarrichtlinien für Unternehmensberatung, 2002

Publikationen:

- [Koschorreck-2008] Sabine Koschorreck, Bachelorarbeit- Vergleich der Architekten- bzw. Ingenieurleistungen in den Planungs- und Ausführungsphasen eines Bauprojektes anhand eines gleichartigen Referenzbauwerkes in verschiedenen europäischen Ländern, 2008

Internetquellen:

- [AHO-2014] http://www.aho.de/wir_ueber_uns/index.php3, verfügbar am 27.06.2014, 14.07 Uhr
- [Architektur-2014] <http://www.architektur-online.com/aktuelles/edv/1747-lebenszykluskosten-gebaeude-ganzheitlich-planen-und-bewerten>, verfügbar am 26.06.2014, 9.03 Uhr
- [Architext-2014] <http://www.architext.de/fachinformationen/hoai-leistungsphasen>, verfügbar am 14.07.2014, 8.57 Uhr

- [baupro-2014] http://www.bauprozess.arch.ethz.ch/education/bauprozess_1_2/Honorarberechnung_mit_Beispiel.pdf, verfügbar am 18.08.2014, 11.04 Uhr
- [bdarc-2014] http://www.bdarchitekten.eu/downloads/2009_08_wie_rechnet_der_architekt_sein_honorar_ab.pdf, verfügbar am 18.07.2014, 12.54 Uhr
- [facility-consult-2014] <http://www.facilitymanagementconsulting.de/>, verfügbar am 25.06.2014, 13.10 Uhr
- [fmc-consult-2012] http://www.fmc-consult.de/files/artikel_einheitliches_fm-verstaendnis_aus_dfm0112.pdf, verfügbar am 03.07.2014, 13.12 Uhr
- [GEFMA-Def-2014] <http://www.gefma.de/definition.html>, verfügbar am 24.06.2014, 10.58 Uhr
- [GEFMA-FM-2014] <http://www.gefma.de/facility-management.html>, verfügbar am 24.06.2014, 9.23Uhr
- [Gudat-2014] http://www.drgudat.de/pdf/18_prinzipien_in_der_neubauplanung.pdf, Verfügbar am 26.06.2014, 10.05 Uhr
- [HOAI-2013] http://www.hoai.de/online/HOAI_2013/HOAI_2013.php, verfügbar am 19.08.2014, 11.15 Uhr
- [Immo-Hauskauf-2014] <http://immobilien-hauskauf.com/bei-hauskauf-immobilien-keine-kompromisse-eingehen/>, verfügbar am 23.06.2014, 11.13 Uhr
- [Immo-Wissen-2014] <http://www.immobilienvissen.de/immobilienwirtschaft/bewirtschaftungskosten/>, verfügbar am 03.07.2014, 12.16 Uhr
- [SIA-2014] <http://shop.sia.ch/normenwerk/ingenieur/sia%20103/d/2003/D/Product>, verfügbar am 19.08.2014, 09.56 Uhr
- [Stadt-Zürich-2014] https://www.stadt-zuerich.ch/hbd/de/index/ueber_das_departement/strategie_u_politik/baukostendebatte/fakten.html-BILD, verfügbar am 10.07.2014, 11.33Uhr
- [Obaum-2014] <http://www.oranienbaum-woerlitz.de/>, verfügbar am 18.07.2014, 11.17 Uhr

Anlagen

Teil 1	A-I
Teil 2	A-III
Teil 3	A-V

Anlagen, Teil 1

§ 34 Honorare für Leistungen bei Gebäuden und raumbildenden Ausbauten

- (1) Die Mindest- und Höchstsätze der Honorare für die in § 33 aufgeführten Leistungen bei Gebäuden und raumbildenden Ausbauten sind in der folgenden Honorartafel festgesetzt:

Honorartafel zu § 34 Absatz 1 – Gebäude und raumbildende Ausbauten

Anrechenbare Kosten Euro	Honorarzone I von Euro bis		Honorarzone II von Euro bis		Honorarzone III von Euro bis		Honorarzone IV von Euro bis		Honorarzone V von Euro bis	
25 555	2 182	2 654	2 654	3 290	3 290	4 241	4 241	4 876	4 876	5 348
30 000	2 558	3 109	3 109	3 847	3 847	4 948	4 948	5 686	5 686	6 237
35 000	2 991	3 629	3 629	4 483	4 483	5 760	5 760	6 613	6 613	7 252
40 000	3 411	4 138	4 138	5 112	5 112	6 565	6 565	7 538	7 538	8 264
45 000	3 843	4 657	4 657	5 743	5 743	7 372	7 372	8 458	8 458	9 272
50 000	4 269	5 167	5 167	6 358	6 358	8 154	8 154	9 346	9 346	10 243
100 000	8 531	10 206	10 206	12 442	12 442	15 796	15 796	18 032	18 032	19 708
150 000	12 799	15 128	15 128	18 236	18 236	22 900	22 900	26 008	26 008	28 337
200 000	17 061	19 927	19 927	23 745	23 745	29 471	29 471	33 289	33 289	36 155
250 000	21 324	24 622	24 622	29 018	29 018	35 610	35 610	40 006	40 006	43 305
300 000	24 732	28 581	28 581	33 715	33 715	41 407	41 407	46 540	46 540	50 389
350 000	27 566	32 044	32 044	38 017	38 017	46 970	46 970	52 944	52 944	57 421
400 000	29 999	35 114	35 114	41 940	41 940	52 175	52 175	59 001	59 001	64 116
450 000	32 058	37 820	37 820	45 498	45 498	57 024	57 024	64 702	64 702	70 465
500 000	33 738	40 137	40 137	48 667	48 667	61 464	61 464	69 994	69 994	76 392
1 000 000	60 822	72 089	72 089	87 112	87 112	109 650	109 650	124 674	124 674	135 940
1 500 000	88 184	104 284	104 284	125 749	125 749	157 951	157 951	179 416	179 416	195 516
2 000 000	115 506	136 436	136 436	164 341	164 341	200 201	200 201	234 105	234 105	255 036
2 500 000	142 830	168 598	168 598	202 953	202 953	254 487	254 487	298 842	298 842	314 607
3 000 000	171 226	200 401	200 401	239 295	239 295	297 638	297 638	336 534	336 534	365 708
3 500 000	199 705	232 158	232 158	275 353	275 353	340 143	340 143	383 337	383 337	415 731
4 000 000	228 305	263 920	263 920	311 411	311 411	382 642	382 642	430 133	430 133	465 748
4 500 000	256 840	295 678	295 678	347 485	347 485	425 145	425 145	476 931	476 931	515 789
5 000 000	285 375	327 439	327 439	383 522	383 522	467 649	467 649	523 731	523 731	565 792
10 000 000	570 757	648 805	648 805	752 889	752 889	908 967	908 967	1 013 031	1 013 031	1 091 079
15 000 000	856 136	984 745	984 745	1 109 559	1 109 559	1 329 782	1 329 782	1 471 595	1 471 595	1 580 806
20 000 000	1 141 514	1 275 044	1 275 044	1 453 088	1 453 088	1 720 148	1 720 148	1 895 192	1 895 192	2 031 722
25 000 000	1 426 893	1 586 268	1 586 268	1 798 786	1 798 786	2 117 513	2 117 513	2 330 011	2 330 011	2 489 383
25 584 504	1 499 117	1 621 426	1 621 426	1 837 835	1 837 835	2 182 447	2 182 447	2 378 858	2 378 858	2 541 160

Abbildung 13: Honorartafel für Beispiel Honorarberechnung nach HOAI⁸⁰

⁸⁰ Vgl. [bdarc-2014]f, S.3+6,

Berechnungsbeispiel 1

Beauftragt wurde die Genehmigungsplanung für den Neubau eines Einfamilien-Wohnhauses mit einfachem bis durchschnittlichem Standard

- 27% des Honorars nach § 34 HOAI gemäß Leistungsbild (Leistungsphasen 1 bis 4) und
- Honorarzone III

Die Kostenberechnung ergab Nettosummen für die Baukonstruktion von 200.000 Euro und 50.000 Euro für die technische Gebäudeinstallation

- anrechenbare Kosten = (200.000 + 50.000) Euro = 250.000 Euro
- vereinbarter Honorarsatz = „Mittelsatz“

Honorar nach § 34 HOAI:

$0,27 \cdot (29.018 \text{ €} + 35.610 \text{ €}) / 2 = \mathbf{8.724,78 \text{ €}}$ (zzgl. Mehrwertsteuer und Nebenkosten)

Abbildung 14: Beispiel Honorarberechnung nach HOAI⁸¹

⁸¹ Bgl. [bdarc-2014], S.3+6

Anlagen, Teil 2

Tabelle 15: Kalkulationstool-Basiskonzept⁸²

					Grundhonorar /100%		0,00 €													
AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 1 - Basiskonzept									Bedarfsfindung HZ I			Bedarfsfindung HZ II			Bedarfsfindung HZ III					
					HZ I	HZ II	HZ III													
A Organisation, Information, Koordination, Dokumentation					AHO			Angebot	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar			
1	Bewertung Bestandsdaten				2%	2%	2,5%	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €			
2	Beschaffenheit Gebäudebestand				2,5%	3%	4%	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €			
3	Bewertung Informationstechnologien/ Systemlandschaft/Datenschutz				1,5%	2%	3%	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €			
4	Bewertung Organisationsstruktur				2%	3%	3,5%	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €			
5	Abstimmung Berichtswesen				1%	1,5%	2%	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €			
Honoraranteil PP1 / A					9%	11,5%	15%	0%	0,00 €	9%	0,00 €	11,5%	0,00 €	15%	0,00 €					
B Qualitäten und Quantitäten					AHO			Angebot	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar					
1	Festlegen Zieldefinition				2%	3%	4%	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €					
2	Ansatz SOLL-IST-Vergleich				2%	2,5%	3%	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €					
3	Überschlägige Prognose Optimierungspotentiale				1%	1,5%	2%	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €					
Honoraranteil PP1 / B					5%	7%	9%	0%	0,00 €	5%	0,00 €	7%	0,00 €	9%	0,00 €					
C Kosten und Finanzierung					AHO			Angebot	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar					
1	Kostenerfassung und -zuordnung				1%	1,5%	1,5%	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €					
2	Aufdeckung Kostenentwicklung der letzten Jahre				0,5%	0,5%	1%	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €					
3	Überprüfung Finanzierbarkeit				0,5%	1%	1,5%	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €					
Honoraranteil PP1 / C					2%	3%	4%	0%	0,00 €	2%	0,00 €	3%	0,00 €	4%	0,00 €					
D Termine, Kapazitäten und Logistik					AHO			Angebot	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar					
1	Aufstellen eines Zeit-/Terminrahmens				2%	2%	2%	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €					
2	Festlegung Meilensteine				1%	1%	1%	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €					
Honoraranteil PP1 / D					3%	3%	3%	0%	0,00 €	3%	0,00 €	3%	0,00 €	3%	0,00 €					
E Verträge und Versicherungen					AHO			Angebot	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar					
1	Vertragliche Festhaltung Fristen und Teilschritte				1%	1%	1%	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €	1	0,00 €					
Honoraranteil PP1 / E					1%	1%	1%	0%	0,00 €	1%	0,00 €	1%	0,00 €	1%	0,00 €					
Honorarsumme Projektphase 1 (A,B,C,D,E)					20%	25,5%	32%	0%	0,00 €	20%	0,00 €	25,5%	0,00 €	32%	0,00 €					
Honorarzone I		geringe Anforderungen							Bedarf	1=Ja										
Honorarzone II		durchschnittliche Anforderungen								0=Nein										
Honorarzone III		sehr hohe Anforderungen								I=HZ I										
										II=HZ II										
										III=HZ III										

⁸² Eigne Darstellung

				Grundhonorar / 100%		0,00 €																
AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 2 - Umsetzungskonzept								Bedarfsfindung HZ I		Bedarfsfindung HZ II		Bedarfsfindung HZ III										
				HZ I		HZ II		HZ III														
A Organisation, Information, Koordination, Dokumentation				AHO			Angebot		Honorar		Bedarf AG		Honorar		Bedarf AG		Honorar					
1 Prüfung Organigramm u. Abteilungsstrukturen				1%		1,5%		1,5%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
2 Festlegung Umfang Unternehmensteile/Abteilungen				2%		2,5%		3%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
3 Ausschlankung der Abteilungen				1%		1,5%		2%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
4 Selektion Eigen- u. Fremdleistungen				1,5%		2%		2,5%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
5 Durchführung umfassender Soll-Ist-Vergleich				1,5%		2%		2,5%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
6 Erstellen Lastenheft				1,5%		1,5%		2%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
Honoraranteil PP1 / A				8,5%		11%		13,5%		0%		0,00 €		8,5%		0,00 €		11%		0,00 €		
B Qualitäten und Quantitäten				AHO			Angebot		Honorar		Bedarf AG		Honorar		Bedarf AG		Honorar		Bedarf AG		Honorar	
1 Definition von Verantwortungen u. Kompetenzen				1,5%		2%		2,5%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
2 Aufstellen erforderliche Instrumente				3%		3,5%		4%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
3 Aufstellen In- u. Outsourcingkonzept				2%		2,5%		3%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
4 Ausräumen von Redundanzen u. Dopplungen				1%		1,5%		1,5%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
Honoraranteil PP1 / B				7,5%		9,5%		11%		0%		0,00 €		7,5%		0,00 €		9,5%		0,00 €		
C Kosten und Finanzierung				AHO			Angebot		Honorar		Bedarf AG		Honorar		Bedarf AG		Honorar		Bedarf AG		Honorar	
1 Grafische Darstellung und Erläuterung Kostenstruktur				1,5%		2%		2,5%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
2 Zuordnung einzelner Kosten zu Verursachern nach Kostenstelle sowie Art und Träger				1,5%		2%		2,5%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
3 Beschreibung und Einkauf outgesourcter Leistungen				1%		1%		1%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
Honoraranteil PP1 / C				4%		5%		6%		0%		0,00 €		4%		0,00 €		5%		0,00 €		
D Termine, Kapazitäten und Logistik				AHO			Angebot		Honorar		Bedarf AG		Honorar		Bedarf AG		Honorar		Bedarf AG		Honorar	
1 Regelung zeitlich u. räumliche Abwicklung aller Aktivitäten u. wechselseitiger Abhängigkeiten im Projekt				0,5%		0,5%		1%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
2 Erstellen und Fortschreiben Projektterminpläne				1%		1%		1,5%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
3 Durchführung Angebotsanfragen und Leistungsdefinitionen				0,5%		0,5%		0,5%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
4 Zusammenstellung wesentlicher Daten über Organisation, Mitteleinsatz, Lösungswege, Ablauf u. erreichter (Zwischen-) Ziele				0,5%		1%		1%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
Honoraranteil PP1 / D				2,5%		3%		4%		0%		0,00 €		2,5%		0,00 €		3%		0,00 €		
E Verträge und Versicherungen				AHO			Angebot		Honorar		Bedarf AG		Honorar		Bedarf AG		Honorar		Bedarf AG		Honorar	
1 Erstellen und Fortschreiben Verträge				1,5%		2%		2%		1		0,00 €		1		0,00 €		1		0,00 €		
Honoraranteil PP1 / E				1,5%		2%		2%		0%		0,00 €		1,5%		0,00 €		2%		0,00 €		
Honorarsumme Projektphase 1 (A,B,C,D,E)				24%		30,5%		36,5%		0%		0,00 €		24%		0,00 €		30,5%		0,00 €		
Honorarzone I geringe Anforderungen										Bedarf		1=Ja										
Honorarzone II durchschnittliche Anforderungen												0=Nein										
Honorarzone III sehr hohe Anforderungen												I=HZ I										
												II=HZ II										
												III=HZ III										

⁸³ Eigene Darstellung

Anlagen, Teil 3

Tabelle 17: Kalkulationstool-Basiskonzept Unternehmen A⁸⁴

Unternehmen A			Grundhonorar /100%		50.200,00 €	
AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 1 - Basiskonzept						
			HZ I	HZ II	HZ III	
A Organisation, Information, Koordination, Dokumentation			AHO		Angebot	Honorar
1	Bewertung Bestandsdaten		1%	2%	2,5%	1-II 1.004,00 €
2	Beschaffenheit Gebäudebestand		0%	3%	4%	1-I 0,00 €
3	Bewertung Informationstechnologien/ Systemlandschaft/Datenschutz		1,0%	2%	3%	1-I 502,00 €
4	Bewertung Organisationsstruktur		2,5%	3%	3,5%	1-II 1.506,00 €
5	Abstimmung Berichtswesen		0,5%	1,5%	2%	1-I 251,00 €
Honoraranteil PP1 / A			5%	12%	15%	10% 3.263,00 €
B Qualitäten und Quantitäten			AHO		Angebot	Honorar
1	Festlegen Zieldefinition		2%	3%	4%	1-I 1.004,00 €
2	Ansatz SOLL-IST-Vergleich		2%	2,5%	3%	1-II 1.255,00 €
3	Überschlägige Prognose Optimierungspotentiale		1%	1,5%	2%	1-II 753,00 €
Honoraranteil PP1 / B			5%	7%	9%	6% 3.012,00 €
C Kosten und Finanzierung			AHO		Angebot	Honorar
1	Kostenerfassung und -zuordnung		1%	1,5%	1,5%	1-I 502,00 €
2	Aufdeckung Kostenentwicklung der letzten Jahre		0,5%	0,5%	1%	1-I 251,00 €
3	Überprüfung Finanzierbarkeit		0,5%	1%	1,5%	1-II 502,00 €
Honoraranteil PP1 / C			2%	3%	4%	3% 1.255,00 €
D Termine, Kapazitäten und Logistik			AHO		Angebot	Honorar
1	Aufstellen eines Zeit-/Terminrahmens		2%	2%	2%	1-II 1.004,00 €
2	Festlegung Meilensteine		1%	1%	1%	1-I 502,00 €
Honoraranteil PP1 / D			3%	3%	3%	3% 1.506,00 €
E Verträge und Versicherungen			AHO		Angebot	Honorar
1	Vertragliche Festhaltung Fristen und Teilschritte		1%	1%	1%	1-I 502,00 €
Honoraranteil PP1 / E			1%	1%	1%	1% 502,00 €
Honorarsumme Projektphase 1 (A,B,C,D,E)			16%	25,5%	32%	22% 9.538,00 €

																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

Tabelle 18: Kalkulationstool-Basiskonzept Unternehmen B⁸⁵

Unternehmen B				Grundhonorar /100%		42.800,00 €								
AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 1 - Basiskonzept								Bedarfsfindung HZ I		Bedarfsfindung HZ II		Bedarfsfindung HZ III		
				HZ I	HZ II	HZ III								
A Organisation, Information, Koordination, Dokumentation				AHO			Angebot	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar
1	Bewertung Bestandsdaten			2%	2%	2,5%	0	0,00 €	1	856,00 €	1	856,00 €	1	1.070,00 €
2	Beschaffenheit Gebäudebestand			2,5%	3%	4%	0	0,00 €	1	1.070,00 €	1	1.284,00 €	1	1.712,00 €
3	Bewertung Informationstechnologien/ Systemlandschaft/Datenschutz			1,5%	2%	3%	1-II	856,00 €	1	642,00 €	1	856,00 €	1	1.284,00 €
4	Bewertung Organisationsstruktur			2%	3%	3,5%	0	0,00 €	1	856,00 €	1	1.284,00 €	1	1.498,00 €
5	Abstimmung Berichtswesen			1%	1,5%	2%	0	0,00 €	1	428,00 €	1	642,00 €	1	856,00 €
Honoraranteil PP1 / A				9%	11,5%	15%	2%	856,00 €	9%	3.852,00 €	11,5%	4.922,00 €	15%	6.420,00 €
B Qualitäten und Quantitäten				AHO			Angebot	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar
1	Festlegen Zieldefinition			2%	3%	4%	1-I	856,00 €	1	856,00 €	1	1.284,00 €	1	1.712,00 €
2	Ansatz SOLL-IST-Vergleich			2%	2,5%	3%	1-I	856,00 €	1	856,00 €	1	1.070,00 €	1	1.284,00 €
3	Überschlägige Prognose Optimierungspotentiale			1%	1,5%	2%	1-II	642,00 €	1	428,00 €	1	642,00 €	1	856,00 €
Honoraranteil PP1 / B				5%	7%	9%	6%	2.354,00 €	5%	2.140,00 €	7%	2.996,00 €	9%	3.852,00 €
C Kosten und Finanzierung				AHO			Angebot	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar
1	Kostenerfassung und -zuordnung			1%	1,5%	1,5%	1-I	428,00 €	1	428,00 €	1	642,00 €	1	642,00 €
2	Aufdeckung Kostenentwicklung der letzten Jahre			0,5%	0,5%	1%	1-I	214,00 €	1	214,00 €	1	214,00 €	1	428,00 €
3	Überprüfung Finanzierbarkeit			0,5%	1%	1,5%	1-I	214,00 €	1	214,00 €	1	428,00 €	1	642,00 €
Honoraranteil PP1 / C				2%	3%	4%	2%	856,00 €	2%	856,00 €	3%	1.284,00 €	4%	1.712,00 €
D Termine, Kapazitäten und Logistik				AHO			Angebot	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar
1	Aufstellen eines Zeit-/Terminrahmens			2%	2%	2%	1-I	856,00 €	1	856,00 €	1	856,00 €	1	856,00 €
2	Festlegung Meilensteine			1%	1%	1%	1-I	428,00 €	1	428,00 €	1	428,00 €	1	428,00 €
Honoraranteil PP1 / D				3%	3%	3%	3%	1.284,00 €	3%	1.284,00 €	3%	1.284,00 €	3%	1.284,00 €
E Verträge und Versicherungen				AHO			Angebot	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar
1	Vertragliche Festhaltung Fristen und Teilschritte			1%	1%	1%	1-I	428,00 €	1	428,00 €	1	428,00 €	1	428,00 €
Honoraranteil PP1 / E				1%	1%	1%	1%	428,00 €	1%	428,00 €	1%	428,00 €	1%	428,00 €
Honorarsumme Projektphase 1 (A,B,C,D,E)				20%	25,5%	32%	14%	5.778,00 €	20%	8.560,00 €	25,5%	10.914,00 €	32%	13.696,00 €
Honorarzone I		geringe Anforderungen					Bedarf	1=Ja						
Honorarzone II		durchschnittliche Anforderungen						0=Nein						
Honorarzone III		sehr hohe Anforderungen						I=HZ I						
								II=HZ II						
								III=HZ III						

⁸⁵ Eigene Darstellung

Tabelle 19: Kalkulationstool-Basiskonzept Unternehmen C⁸⁶

Unternehmen C						Grundhonorar /100%		34.000,00 €									
AHO §205 ff. PROJEKTPHASE 1 - Basiskonzept								Bedarfsfindung HZ I		Bedarfsfindung HZ II		Bedarfsfindung HZ III					
						HZ I	HZ II	HZ III									
A Organisation, Information, Koordination, Dokumentation						AHO			Angebot	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar			
1	Bewertung Bestandsdaten					2%	2%	2,5%	1-II	680,00 €	1	680,00 €	1	680,00 €	1	850,00 €	
2	Beschaffenheit Gebäudebestand					2,5%	3%	4%	1-III	1.360,00 €	1	850,00 €	1	1.020,00 €	1	1.360,00 €	
3	Bewertung Informationstechnologien/ Systemlandschaft/Datenschutz					1,5%	2%	3%	1-III	1.020,00 €	1	510,00 €	1	680,00 €	1	1.020,00 €	
4	Bewertung Organisationsstruktur					2%	3%	3,5%	1-III	1.190,00 €	1	680,00 €	1	1.020,00 €	1	1.190,00 €	
5	Abstimmung Berichtswesen					1%	1,5%	2%	1-I	340,00 €	1	340,00 €	1	510,00 €	1	680,00 €	
Honoraranteil PP1 / A						9%	11,5%	15%	12%	4.590,00 €	9%	3.060,00 €	11,5%	3.910,00 €	15%	5.100,00 €	
B Qualitäten und Quantitäten						AHO			Angebot	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	
1	Festlegen Zieldefinition					2%	3%	4%	1-II	1.020,00 €	1	680,00 €	1	1.020,00 €	1	1.360,00 €	
2	Ansatz SOLL-IST-Vergleich					2%	2,5%	3%	1-I	680,00 €	1	680,00 €	1	850,00 €	1	1.020,00 €	
3	Überschlägige Prognose Optimierungspotentiale					1%	1,5%	2%	1-II	510,00 €	1	340,00 €	1	510,00 €	1	680,00 €	
Honoraranteil PP1 / B						5%	7%	9%	7%	2.210,00 €	5%	1.700,00 €	7%	2.380,00 €	9%	3.060,00 €	
C Kosten und Finanzierung						AHO			Angebot	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	
1	Kostenerfassung und -zuordnung					1%	1,5%	1,5%	1-II	510,00 €	1	340,00 €	1	510,00 €	1	510,00 €	
2	Aufdeckung Kostenentwicklung der letzten Jahre					0,5%	0,5%	1%	1-I	170,00 €	1	170,00 €	1	170,00 €	1	340,00 €	
3	Überprüfung Finanzierbarkeit					0,5%	1%	1,5%	1-II	340,00 €	1	170,00 €	1	340,00 €	1	510,00 €	
Honoraranteil PP1 / C						2%	3%	4%	3%	1.020,00 €	2%	680,00 €	3%	1.020,00 €	4%	1.360,00 €	
D Termine, Kapazitäten und Logistik						AHO			Angebot	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	
1	Aufstellen eines Zeit-/Terminrahmens					2%	2%	2%	1-III	680,00 €	1	680,00 €	1	680,00 €	1	680,00 €	
2	Festlegung Meilensteine					1%	1%	1%	1-II	340,00 €	1	340,00 €	1	340,00 €	1	340,00 €	
Honoraranteil PP1 / D						3%	3%	3%	3%	1.020,00 €	3%	1.020,00 €	3%	1.020,00 €	3%	1.020,00 €	
E Verträge und Versicherungen						AHO			Angebot	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	Bedarf AG	Honorar	
1	Vertragliche Festhaltung Fristen und Teilschritte					1%	1%	1%	1-I	340,00 €	1	340,00 €	1	340,00 €	1	340,00 €	
Honoraranteil PP1 / E						1%	1%	1%	1%	340,00 €	1%	340,00 €	1%	340,00 €	1%	340,00 €	
Honorarsumme Projektphase 1 (A,B,C,D,E)						20%	25,5%	32%	26%	9.180,00 €	20%	6.800,00 €	25,5%	8.670,00 €	32%	10.880,00 €	
Honorarzone I		geringe Anforderungen								Bedarf	1=Ja						
Honorarzone II		durchschnittliche Anforderungen									0=Nein						
Honorarzone III		sehr hohe Anforderungen									I=HZ I						

⁸⁶ Eigene Darstellung

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, den 22.08.2014

Julia Wolf